

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LA EMPRESA SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL S.A-
SIESA**

MARIA FERNANDA DELGADO GÓMEZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
SANTAGO DE CALI
2012**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LA EMPRESA SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL S.A-
SIESA**

MARIA FERNANDA DELGADO GÓMEZ

**Pasantía Institucional para optar el título de
Administradora de Empresas**

**Director:
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
SANTAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de Grado en Cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administradora de Empresas.

NAZLY DUQUE
Jurado

ROBERTULIO AYALA LÓPEZ
Jurado

Santiago de Cali, 03 de Febrero de 2012

A Dios por acompañarme en todos los momentos de mi vida, por permitirme culminar con éxito mis estudios profesionales.

A mis padres, hermanos, sobrino y familiares, porque siempre me han acompañado en mi recorrido y apoyo en mis metas, ideas y decisiones, por haberme brindado su apoyo, su colaboración y la motivación para seguir adelante y escoger el camino correcto.

A mis amigos por su amistad y paciencia en el transcurso de mi carrera profesional, por aquellos momentos de alegrías, tristezas y de gran esfuerzos que indiscutiblemente se volvieron inolvidables.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al director Juan Carlos Aguilar porque proporcionó el conocimiento de gestión humana y direccionamiento estratégico durante la carrera, por su apoyo y su tiempo en el desarrollo de este proyecto.

A los demás profesores, por el conocimiento compartido, por sus enseñanzas y aportes personales que contribuyeron a mi formación profesional y personal.

A la universidad Autónoma de Occidente, por garantizar la calidad del programa de Administración de Empresas, por la orientación del plan de estudios a la adquisición de conocimientos de diseño y gestión de entornos organizacionales, vinculando integralmente talento humano y los recursos, con el propósito de alcanzar metas y objetivos de forma eficiente y eficaz dentro de una organización.

A la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A por hacerme partícipe de su proceso de mejoramiento. A la directora de Recursos Humanos Alba Lucia Valencia, por la oportunidad de desarrollar el proyecto dentro de la organización y por compartir su conocimiento y experiencia.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVOS	21
2.1. OBJETIVO GENERAL	21
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. ANTECEDENTES	22
4. JUSTIFICACIÓN	25
5. MARCO DE REFERENCIA	27
5.1. MARCO DE TEÓRICO	27
5.2. MARCO CONCEPTUAL	33
5.3. MARCO LEGAL	39
6. METODOLOGÍA	41
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
6.2. DISEÑO METODOLÓGICO	41
6.2.1 Población y muestra	41

6.2.2	Técnicas de recolección	41
6.2.3	Técnicas de análisis de datos	42
7.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	44
7.1.	RESEÑA HISTÓRICA	44
7.2.	MISIÓN	46
7.3.	VISIÓN	46
7.4.	VALORES INSTITUCIONALES	46
7.5	SECTOR AL QUE PERTENECE	47
7.6	PRODUCTOS Y SERVICIOS.	47
7.7	CLIENTES	49
7.8	PROPUESTA DE VALOR	49
7.9	ORGANIGRAMA DE SIESA CALI	50
8.	ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO EN SIESA	52
8.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO	52
8.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO A ESTABLECER EN SIESA	56
8.2.1	Requisitos y resultados esperados por SIESA	56
8.2.2	Métodos de evaluación de desempeño utilizados por la competencia	59
9.	VARIABLES A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO	61
9.1	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	61
9.1.1	Evaluación de la visión	61

9.1.2	Análisis de objetivos corporativos	62
9.1.3	Alineación de la misión, visión y objetivos organizacionales	65
9.2	ANALISIS DE PROCESOS DE SIESA	66
9.3	ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS – MANUAL DE FUNCIONES	68
9.4	EVALUACION DEL CLIMA LABORAL	70
9.4.1	Metodología de medición del clima laboral	70
9.4.2	Instrumento de medición del clima laboral	72
10.	REQUISITOS DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO APLICADOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	74
10.1	ANALISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	74
10.2	ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	78
11	DISEÑO DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS	79
11.1	DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DEL AREA	79
11.2	DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS INDIVIDUALES	82
11.2.1	Metodología de establecimiento de metas individuales	83
11.3	DISEÑO DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS APLICADO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	84
11.3.1	Establecimiento de metas del área de recursos humanos	84
11.3.2	Establecimiento de metas individuales	84
12.	DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	87

12.1. METODOLOGÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES	89
12.2 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	91
13. ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SIESA	94
13.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO	97
13.2 FORMATOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	98
13.2.1 Instrumento de evaluación de desempeño individual	98
13.2.2 Instrumento de evaluación de desempeño área	101
14 DISEÑO DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	104
14.1 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN	105
15. CONCLUSIONES	109
16. RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	114

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Cuadro 1. Productos y servicios	47
Cuadro 2. Requerimientos para el Diseño del Programa de Administración de Desempeño	56
Cuadro 3. Resultados Esperados Diseño del Programa de Administración de Desempeño	57
Cuadro 4. Comparación entre modelo anterior y modelo actual	58
Cuadro 5. Evaluación de la visión de SIESA	61
Cuadro 6. Acciones para lograr los objetivos corporativos	63
Cuadro 7. Cuantificación de objetivos corporativos	64
Cuadro 8. Características de los procesos de SIESA	67
Cuadro 9: Cargos del área de recursos humanos	78
Cuadro 10. Criterios de Calidad: Modelo SMART	79
Cuadro 11. Variedad de metas	80
Cuadro 12. Parámetros de la Evaluación de metas área	80
Cuadro 13. Aportes claves del personal de Recursos Humanos	85
Cuadro 14. Importancia de la medición	87
Cuadro 15. Característica de indicadores	88
Cuadro 16. Indicadores establecidos por el personal de Recursos Humanos	91
Cuadro 17. Competencias a evaluar	94
Cuadro 18. Formas de retroalimentación	104
Cuadro 19. Opciones de Desarrollo	108

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de SIESA Cali	51
Figura 2. Proceso de evaluación de desempeño actual	55
Figura 3. Proceso de administración de desempeño a establecer en SIESA.	58
Figura 4. Alineación estratégica	65
Figura 5. Encuesta de clima laboral	72
Figura 6. Procesos del área de recursos humanos	75
Figura 7. Nuevo procesos del área de recursos humanos	77
Figura 8. Formato establecimiento de metas área	81
Figura 9. Alineación de metas	82
Figura 10. Establecimiento de metas área recursos humanos	84
Figura 11. Programa de administración de desempeño para SIESA	97
Figura 12. Formato de evaluación individual	98
Figura 13. Formato de evaluación de desempeño del área de recursos humanos	101

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato informe protocolo de servicio	114
Anexo B. Formato evaluación cumplimiento protocolo de servicios	115
Anexo C. Entrevista programa de administración de empresas	116
Anexo D. Análisis interno y externo utilizado para focalización de los objetivos corporativos en 2009	119
Anexo E. Participación que tienen del mercado de software en Colombia	120
Anexo F. Interacción básica de procesos de SIESA	121
Anexo G. Formato de descripción y evaluación de cargos	122
Anexo H. Descripción de cargo asistente de coordinación	126
Anexo I. Descripción del cargo coordinadora de capacitación	130
Anexo J. Carta SIESA pasantía institucional	132

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO: proceso de crear un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS: filosofía de la administración que califica el desempeño con base en los logros de las metas establecidas por mutuo acuerdo entre el empleado y el gerente.

ANÁLISIS: distinción y separación de las partes de un todo para conocer sus principios o elementos. Examen de los componentes o partes de algo concreto o abstracto.

ANÁLISIS DE PUESTOS: proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

APTITUD: disposición natural para desempeñar una actividad, se desarrolla de una forma innata, sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje, se convierte en capacidad cuando se trabaja a través de aprendizaje y práctica. Al medirse en pruebas permite predecir el futuro del candidato en la profesión.

APRENDIZAJE: cambio de comportamiento, basado en la experiencia. Afecta la manera como las personas piensan, sienten y hacen, así como sus creencias, valores y objetivos.

CAPACIDAD: habilidad real de la persona en una actividad determinada. Se desarrolla a través de la práctica y entrenamiento de una aptitud. La capacidad permite una adaptación al cargo y se evalúa a través del rendimiento en el trabajo.

CAPACITACION PROFESIONAL: derecho del trabajador a su promoción y formación profesionales en el trabajo, lo que obliga al empresario a reconocer el ejercicio de una serie de derechos de los trabajadores en este ámbito e, incluso, de asumir sistemas sustitutivos de tales derechos.

DESCRIPCION DEL PUESTO: declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto.

DISCIPLINA: 1.) tratamiento que castiga; 2.) conducta ordenada den el ambiente de una organización o 3.) Capacitación que modela y fortalece las conductas deseables o corrige las conductas indeseables y desarrollo el autocontrol.

DISEÑO DE PUESTOS: consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas que tienen el propósito de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su trabajo.

ENTREVISTADO: es la persona a la cual se le hace la entrevista y por supuesto a quien se le pide la información. Debe estar bien presentado, saber dirigirse al entrevistador y ser claro en sus ideas.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: análisis de los conjuntos de habilidades y conocimientos necesarios para los puestos orientados a la toma de decisiones y al conocimiento profundo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: proceso que por lo general es desarrollado cada año por un líder para un colaborador, que está diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivo, expectativas y éxito de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO: son medidas objetivas de resultados alrededor de diversos objetivos, utilizadas para asegurar su mejoramiento y evaluación y medir el desempeño.

MEDICIÓN: la medición es un proceso que permite recopilar, organizar, analizar e interpretar información, con el fin de conocer si la gestión realizada ha cumplido con los objetivos. A través de mediciones, indicadores y preparación de informes sobre los datos de rendimiento del personal, las organizaciones aseguran que sus procesos, productos y servicios se ajustan al logro de su misión y objetivos que pueden reflejarse en resultados mensurables tanto cuantitativamente como cualitativamente.

MISIÓN: propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

POTENCIAL: conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo (o un conjunto de individuos) y que pueden ser aplicadas en una situación de trabajo.

PRUEBAS: instrumentos utilizados para medir la capacidad, destrezas y conocimientos del personal. Hay tipos de pruebas que miden diferentes dimensiones de la persona, se encuentran pruebas de personalidad, conocimientos, sicométricas, etc. Las pruebas tienen diferentes tipos de complejidad y son aplicadas según el perfil a evaluar.

RESUMEN

El presente trabajo es el diseño de un programa de administración de desempeño para la empresa Sistemas de Información Empresarial –SIESA, el cual cuenta con un proceso de alineación integrado por los objetivos de la organización, las metas del área y las metas individuales, además de abarcar el proceso de planeación de metas e indicadores, proceso de evaluación de desempeño y el proceso de retroalimentación de forma sistemática dentro de su desarrollo. Más aún, la metodología diseñada se aplicó en su gran mayoría al área de recursos humanos como muestra de lo que se espera alcanzar en cada una de las áreas organizacionales.

El desarrollo del diseño del programa se realizó mediante la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas al personal del área de Recursos Humanos y a la Presidencia de la organización, lo que permitió describir, reconocer y analizar el estado actual de la compañía con su proceso de evaluación de desempeño y de tomar como base, los requerimientos transmitidos para el modelo a presentar. Para la realización del proyecto, se realizaron los respectivos formatos que permitirán el manejo semestral y facilitarán la evaluación del personal de SIESA.

Por último, se realizó la contribución con el diseño de la metodología de retroalimentación, lo cual permitirá que una vez se evalúe el cumplimiento de las metas individuales, un plan de desarrollo al personal para mantener el nivel deseado o mejorarlo.

Palabras clave: Administración de Desempeño, Gestión de Desempeño, Evaluación de Desempeño, Alineación de Objetivos, Administración de Empresas, Establecimiento de Metas, Establecimiento de indicadores, Proceso de Retroalimentación

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el talento humano se ha convertido en el recurso más apreciado para las organizaciones, lo que ha generado un esfuerzo mayor por contratar el personal idóneo, por retener a los mejores que integran la fuerza laboral y por generar un programa de evaluación de desempeño, que permita alcanzar y medir las metas que beneficien tanto a la organización como las personas.

Dentro de las herramientas más útiles para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar las metas estratégicas, se encuentra los programas de evaluación de desempeño. Los procesos para administrar y realizar la evaluación de desempeño pueden estar declarados en las empresas como formales o informales. Los primeros son utilizados en la mayoría de las empresas con una frecuencia de una a dos veces al año mientras que los segundos son en su mayoría, utilizados continuamente por los jefes. De igual forma, el desempeño de los empleados es considerado como el factor de éxito para desarrollar la efectividad de una compañía, por esta razón las empresas tiene un constante interés por mejorar el desempeño de sus empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo, con la finalidad de crear y desarrollar ventajas competitivas.

En estos procesos de mejoramiento, es necesario que los directivos, coordinadores y supervisores monitorean las actividades realizadas por sus empleados, asimismo, estos evalúan cómo su forma de trabajar coincide con las necesidades de la organización y determinan si generan algún aporte o no al desarrollo de la empresa. Con base a los resultados de la evaluación de desempeño, se producen impresiones sobre el valor que tiene cada individuo para la organización y la posibilidad de maximizar la contribución de cada uno. Sin embargo, reunir la información es sólo un paso del proceso a realizar. La información debe evaluarse en el contexto de las necesidades y los resultados deben comunicarse a los empleados, de tal forma que dé como resultado la motivación para seguir y/o alcanzar altos niveles de desempeño. Por lo tanto, es necesario que la empresa tenga un programa de administración de desempeño que asegure además de una adecuada evaluación del personal, una planeación de los objetivos individuales adecuados y alineados y un procedimiento de retroalimentación y mejoramiento continuo.

De igual forma, es importante que la organización reconozca que la conexión con los objetivos de negocios y de las actitudes y habilidades de los responsables, depende el éxito o fracaso de la evaluación del desempeño, procedimiento que se encuentra dentro de un programa de administración de desempeño.

En este contexto de ideas la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A. ha decidido valorar el desempeño de sus empleados. Por lo tanto, este trabajo se enfoca en el diseño de un programa de administración de desempeño que permita orientar a los funcionarios sobre la manera correcta de definir los objetivos individuales y alinearlos con los objetivos de su área y organización, establecer los indicadores adecuados, realizar una observación, un seguimiento y evaluación del personal de forma justa y proponer el acompañamiento de los directivos que permita la retroalimentación y coaching necesarios para crear un ambiente de trabajo en el que las personas puedan desempeñarse en sus máximas capacidades. Más aún, el presente trabajo busca lograr diseñar un sistema que comience cuando se define un puesto, contribuir al diseño formal del reconocimiento de los resultados de desempeño de los funcionarios, y así fortalecer las actitudes, habilidades y mejorar prácticas del personal en relación con las actividades laborales, que de igual forma, logren eliminar cualquier deficiencia que afecte el alcance de las metas.

En el presente trabajo la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A. está completamente interesada en diseñar un programa de administración de desempeño.

Así pues, el proceso de evaluación implicará: 1) establecimiento de estándares laborales, 2.) Evaluar el desempeño real con relación a esos estándares y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine deficiencias y/o mantenga y mejore su desempeño y, por lo tanto, el de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Las empresas para su administración y operación cuentan con recursos económicos, financieros, tecnológicos y el más importante, con sus colaboradores, hoy en día, conocidos como Talento Humano. Según Pino¹, Este elemento es el factor de producción o la base para aplicar todo concepto de la organización, ya que es y será el elemento inherente de las organizaciones empresariales.

A medida que las organizaciones han identificado la importancia del talento humano y han comenzado un crecimiento, han visto la necesidad de tener un departamento que se preocupe de su personal. El cual en la mayoría de compañías se encargan de realizar los medios formales de evaluación de desempeño. Por lo tanto, las empresas que desean hacer un buen programa de administración de desempeño. Según Dessler², deben definir ¿Cuáles son sus metas? ¿Qué estándares son necesarios? ¿Cómo realizar el proceso de evaluación del personal? Para asegurarse de que el esfuerzo de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa.

Tanto las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos como los resultados de las actividades de los empleados, se relacionan con el desempeño. Cuando las personas miden de manera explícita la capacidad del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación respecto a lo que debe ser su desempeño, se observa si se está generando resultados al logro de las metas de la compañía. Por lo tanto, desde la perspectiva de los recursos humanos, la administración de desempeño es fundamental para la mayoría de sus demás actividades a cargo, además que permite gestionar de manera adecuada el desempeño del personal de la empresa.

Con el fin de establecer las metas, establecer estándares, evaluar a los empleados y realizar una retroalimentación adecuada, se realizará un programa de administración de desempeño que contribuya al logro de las metas de la compañía.

Compañía que en 1981, se constituyó con el nombre de Sistemas de Información Empresarial - SIESA, empresa que nace como respuesta al vacío de software empresarial que vivieron las organizaciones en aquella época, Siesa, observó la oportunidad para crear el Sistema Uno como solución.

¹PINO, M.A. y SÁNCHEZ, M.C. Recursos Humanos. 2 ed. España: Editex, 2008. p. 26 – 30.

²DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 10 ed. México: Pearson, 2009. p. 336.

Debido a los cambios tecnológicos de los años 80 y como respuesta a estos nuevos retos, la empresa inicia con proyectos de ERP Siesa Enterprise, convirtiéndose así, en las pocas casas de software que tienen la capacidad de respaldar a sus clientes independientemente del entorno tecnológico que seleccione.

Actualmente, la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A, está involucrada en diferentes frentes de acción como desarrollo de software, soluciones de infraestructura tecnológica, capacitación y consultoría en procesos empresariales que integren soluciones de gestión de información.

Por otra parte, la empresa hoy en día, cuenta con las evaluaciones de desempeño con frecuencias inestables e informales, las cuales según la Doctora Alba Lucia Valencia, Directora Nacional de Recursos Humanos de SIESA solo cuenta con la participación del nivel superior y sin la base de información del análisis y descripción del puesto.

En SIESA los mecanismos planteados para la creación de metodología de evaluación del desempeño no contaron con estudios previos de identificación de las funciones reales del personal, lo que permitiera reflejar con seguridad que los ítems y los estándares laborales fueran los indicados para observar los resultados del personal.

Más aún, la retroalimentación no está consolidada y orientada al mejorar las prácticas de los funcionarios, es decir, el procedimiento actual, ha sido enfocado en generar estadísticas que permitan a los directivos la elaboración de reportes sobre sus aéreas ante la Dirección Nacional de Recursos Humanos y ante la Presidencia. Por lo tanto, en SIESA no existe un análisis que permita conocer si el resultado del desempeño de sus colaboradores está dirigido al alcance de los objetivos de la organización. Más aún, SIESA no cuenta con un procedimiento que permita corregir las acciones de su personal dentro de una retroalimentación del desempeño.

Por lo tanto, SIESA no cuenta con un programa de administración de desempeño que permita aumentar la productividad y facilite un avance hacia las metas estratégicas.

La ausencia de un programa de administración de desempeño genera una falta de orientación del personal hacia la obtención de los objetivos del área, impidiendo además, la supervisión del personal al no existir una herramienta que permita a los directivos y coordinadores medir los avances de las actividades, proyectos, iniciativa u objetivos propuestos de su personal,

produciendo así, una desmotivación de los colaboradores por la falta de reconocimiento de sus esfuerzos. De forma más relevante, si la empresa no cuenta con un programa de administración de desempeño, se dificulta la retroalimentación oportuna, continuando con errores o desviaciones de las metas establecidas sin oportunidad de reorientar el camino.

Por tal razón, la Dirección Nacional de Recursos Humanos de SIESA ha decidido realizar el diseño de un programa de administración de desempeño para generar beneficios en los objetivos del negocio. Su propósito será la integración de metas, evaluación y los esfuerzos de los empleados para alcanzar las metas estratégicas de la empresa, generando compromiso y motivación al tener una participación significativa dentro del desarrollo del proyecto.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las metas que se desean alcanzar, qué estándares laborales son necesarios y cómo se debe realizar el proceso de administración de desempeño que permita la integración y el logro de las metas estratégicas de la compañía?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las metas que el personal de SIESA se propone alcanzar?
- ¿Qué estándares laborales son los adecuados para realizar un proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Cuál es la metodología adecuada y pertinente para administrar el desempeño?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de administración de desempeño para la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A-SIESA

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el proceso de administración y evaluación del desempeño actual.
- Identificar y establecer las metas que desea alcanzar el personal de SIESA.
- Definir y establecer con claridad los estándares laborales con los que se evaluará el desempeño del personal.
- Establecer el método pertinente para la gestión del desempeño del personal de SIESA.
- Diseñar un proceso de retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño

3. ANTECEDENTES

El tema de administración de desempeño ha tenido variedad en sus investigaciones, algunos han sido de forma muy general como específicos, en estos últimos se puede encontrar de forma estudios sobre el establecimiento de metas, establecimiento de indicadores y alto desempeño.

Existen estudios específicos como el desarrollado por el autor Dessler en su libro Administración de Recursos Humanos en el 2009, la investigación se orientó al alto desempeño de las personas, la cual se realizó a nivel internacional en plantas como Camry de Toyota, en Lexington y Kentucky donde se reconoció que los colaboradores de una compañía deben conseguir ser equipos autodirigidos, por lo tanto, desempeñar una serie de tareas de forma clara, ser interdependientes, tener la capacidad de resolver problemas, diseñar sus puestos de trabajo y lograr los resultados deseados.

Una investigación similar fue realizada en la Universidad de Harvard en 2005, donde inicia con algunos antecedentes de la evaluación del desempeño, donde Harvard en una revisión de contenidos encontró que el desafío de medir el desempeño de las empresas no se realizó hasta los años 80, cuando Tom Peters y Bob Waterman comenzaron a investigar y escribir su libro *En busca de la excelencia*, donde afirman que las acciones y actitudes gerenciales podían explicar la diferencia entre los ganadores y los perdedores de una organización, de igual forma, afirmaron que los factores que impulsan el alto desempeño de las personas se podía manejar permitiendo beneficios a la organización. Este libro no es reconocido como la solución de las empresas sino como el libro que expuso la necesidad para medir el desempeño.

Según Kirby³, Esta investigación establece que actualmente, las empresas buscan el alto desempeño de sus trabajadores, por tanto, hace una recopilación de investigaciones de autores como Peters, Kotters y Collins en empresas muy reconocidas como Hewlet-Packard, IBM, Mc Donald's, General Electric, Xerox, Nissan, Procter & Gamble, Sony, Walt Disney, entre otras. Las cuales gracias a su desempeño han derrotado a su competencia, han alcanzado altos crecimientos de ingresos y reconocimientos gracias a la orientación de su personal a la acción, autonomía, productividad, liderazgo, perseverancia y logros individuales o de las aéreas, alineados con los objetivos de la compañía.

³ KIRBY, Julia. Hacia una teoría del alto desempeño. USA: Harvard Business Review, 2005. p. 1-5.

Según Dessler⁴, El estudio expone la falta de un método de evaluación convencional. Ya que en estas empresas el supervisor o jefe no supervisa con cada empleado su desempeño. En su lugar, son equipos de trabajo los encargados de supervisar sus resultados, ajustando de forma continua las actividades que para que los resultados coincidan con los estándares de todo el equipo, con la calidad general de la planta y con las necesidades de productividad.

En la Universidad ICESI de Cali realizó una investigación en el 2000. Según Molina⁵, Este estudio expone teorías como el establecimiento de metas, la auto-eficacia y las expectativas, las cuales requieren que los empleados piensen y juzguen su desempeño futuro con base en las experiencias pasadas y su valoración del momento. Las primeras se basan en reflejar lo que la gente desea hacer, la segundas lo que la gente piensa hacer y la última refleja el “mejor estimativo” que tiene la gente sobre las consecuencias de sus acciones, por tanto se sugiere que las metas estén asociadas con la evaluación del desempeño permitiendo visualización del esfuerzo, estimulando la persistencia y el desarrollo de estrategias de la empresa.

Dentro del contexto empresarial de SIESA, la administración del desempeño no ha tenido una implementación adecuada, se ha podido identificar que el personal de nivel superior en SIESA ha manejado el desempeño de sus colaboradores de forma informal, donde las metas y los estándares laborales son establecidos únicamente por el director del área con la ayuda de los coordinadores, impidiendo la participación de los funcionarios y, como consecuencia la imposición de metas a cumplir.

La metodología utilizada por varios años por directores no se encuentra fundamentada en un análisis de las funciones reales que desempeña el cargo, por lo tanto, no existe la seguridad de que las metas y estándares establecidos pertenecen a las tareas primordiales que el empleado debe realizar y en donde debe concentrar su esfuerzo para el logro de los objetivos. La evaluación del desempeño tampoco analizó si la organización genera los recursos, el clima, las reglas, la comunicación necesaria para potencializar el desempeño.

Durante este periodo, SIESA no contaba con un Departamento de Recursos Humanos completamente establecido y estructurado, por lo tanto, no hubo un agente que generara apoyo insistente durante el proceso de definición de meta, estándares y evaluación del empleado. Más aún, no se ha generado un proceso de retroalimentación adecuado que motive al empleado a modificar, sostener o mejorar su desempeño, ayudando al logro de metas estratégicas de

⁴ DESSLER. Op. Cit., p. 336.

⁵MOLINA, HERY. Establecimiento de Metas, comportamientos y desempeños. En: Revista Estudios Gerenciales – Icesi. Abril – Junio 2000, No. 75, 2000.p. 23-25.

la empresa, ya que el proceso de retroalimentación, no existe de manera formal y mucho menos se realiza con la finalidad de propiciar planes de mejoramiento que generen desarrollo en las personas, este por su parte no se realiza con el agente pertinente sino que utiliza los resultados como apoyo a informes sobre el área en general.

4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este proyecto permitirá a la empresa SIESA una integración del establecimiento de metas, de la evaluación y de una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, así como de garantizar que el personal reciba la retroalimentación y capacitación adecuada de acuerdo a los resultados obtenidos, lo cual permitirá desempeñar la labor, aumentar la productividad y facilitar un avance hacia las metas estratégicas.

La definición de metas por los empleados debe ser congruente con las metas estratégicas de la compañía. Los empleados deben establecer metas específicas, medibles y que representen para cada uno, retos y compromisos. En esta fase de planeación, se debe considerar que estas metas deben ser factibles y alcanzables. Además deben estar alineadas a las metas grupales y de la organización, permitiendo que el logro de los objetivos organizacionales sean alcanzados con el esfuerzo concreto de sus empleados. Algunos estudios demuestran que el funcionario se desempeña mejor si tiene claridad de lo que deben lograr y asumen de forma desafiante su alcance, y es este efecto el que se desea lograr con el diseño de establecimiento de metas.

El establecimiento de estándares laborales con los que se evaluará el desempeño se debe realizar antes de cualquier evaluación. Estos deben basarse en requisitos relacionados con el puesto, es decir, con un análisis y descripción de cargos. Una vez los estándares estén establecidos de manera apropiada permitirá que las metas y los objetivos de la organización se vuelvan requisitos que debe cumplir el trabajador de forma cuantificable, además permitirá a los directivos especificar y comunicar información precisa a los empleados acerca de la calidad y cantidad de la producción. Para establecer las metas y estándares, se debe tener participación tanto de los niveles superiores como de los trabajadores.

Con una visualización de lo que desean lograr los empleados y lo que se debe realmente medir, se puede realizar una evaluación de desempeño que puede servir para propósitos administrativos o de desarrollo, los cuales pueden ser dirigidos por el Departamento de Recursos Humanos de SIESA. Los primeros se relacionan con decisiones de promoción, transferencias, despidos o determinar un salario adecuado. El segundo proporcionó retroalimentación de desempeño, identificó fortalezas o debilidades individuales, ayudó a identificar metas, evaluar su logro, determinar las necesidades de capacitación, mejorar la comunicación, entre otros.

La empresa debe construir un sistema de administración de desempeño que le permita verificar si su personal está avanzando o si por el contrario, se generan

problemas que requieren acciones de mejora o de corrección, lo cual se permitirá al diseñar una forma adecuada de la evaluación de desempeño en SIESA

Por tal motivo, el desarrollo del proyecto Diseño de un programa de administración de desempeño para la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A-Siesa se realizó para brindar una herramienta útil de gestión empresarial que permita administrar y evaluar de una forma adecuada el desempeño de SIESA, además de proporcionar la retroalimentación adecuada a su personal, con lo cual se facilita un avance hacia las metas estratégicas de la organización.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO DE TEÓRICO

La importancia del recurso humano no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Existen teorías que ayudan con conceptos previos a introducir e interpretar sobre el tema, los modelos más relevantes son:

- **Teoría de la Administración Científica:** El enfoque representativo de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. Según Robbins⁶, La escuela de la administración científica fue iniciada por el ingeniero Frederick W. Taylor, quien describió nuevas atribuciones y responsabilidades de la gerencia adscritas por los cuatro principios siguientes:

- **Principio del planeamiento:** sustituir el trabajo, el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación de la experiencia de práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.

- **Principio de la preparación/planeación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepáralos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

- **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas según el plan previsto.

- **Principio de la ejecución:** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Según Pino⁷, El lema de Fedrerick W. Taylor era el aumento del rendimiento empresarial, por lo cual, siempre hacía referencia en el método de trabajo, de forma que exista una buena compenetración entre el ser humano y las máquinas que use. La empresa, para conseguir este objetivo, debía realizar una correcta selección de personal, formarlo y hacer depender su sueldo del rendimiento obtenido.

⁶ ROBBINS, Stephen. y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Pearson Educación, 2005. p. 20 -30.

⁷ PINO, Op. Cit., p. 26 – 30.

- **Teoría clásica de la administración:** Henry Fayol, es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, de describir la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control, y estableció catorce principios de la administración, como las referencias a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (Jerarquía y el espíritu de cuerpo). Mientras Taylor se interesaba en los gerentes de primera línea y el método científico, Fayol dirigió su atención a las actividades de todos los gerentes. Su creencia era que la administración es una actividad común de todo emprendimiento humano. Para Fayol la gestión de recursos humanos debe ser centralizada para el logro de los objetivos empresariales. Según Robbins⁸, Esta centralización se basa en admitir la unidad de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría, de tal forma que las inferiores acaten las órdenes de las superiores.

- **Teoría de las Relaciones Humanas:** La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo. La escuela de las relaciones humanas nombre por el que este movimiento es conocida, fue construida con base en la teoría clásica, ya que esta no lograba eficiencia productiva ni armonía en los trabajos, se aumento el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los recursos humanos de sus organizaciones. Las teorías de la administración, desarrolladas hasta ese momento, llevaron a modificaciones como: la importancia otorgada a la tarea (Taylor), a la estructura (Fayol) y la autoridad (Weber), fue transferida a las personas que forman parte de las organizaciones. Según Da Silva⁹, Los esfuerzos más importantes de éstas se concentraron en el hombre y su grupo social, es decir, su preocupación se basó en las cuestiones técnicas y formales hacia los aspectos psicológicos y sociológicos.

- **Teoría del desarrollo organizacional:** Según Garzón¹⁰, El DO es una herramienta que por medio del análisis en el entorno adopta un camino o estrategia para buscar el cambio que conlleva a una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre logrando la eficiencia de todos los elementos que constituyen llegando a obtener el éxito de la organización. Según Cummings y Worley¹¹, Para llevar a cabo los cambios la organización debe contar con la capacidad y con los recursos necesarios para poder competir en el acelerado crecimiento de la población mundial.

⁸ ROBBINS, Op. cit., p. 20 -30.

⁹ DA SILVA, Reinaldo. Teoría de las Relaciones Humanas. México: Thompson, 2004. p. 198-215.

¹⁰ GARZÓN, Manuel. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005. p. 41 -42

¹¹ CUMMINGS, Thomas. y WORLEY, Christopher. Teoría del desarrollo. 10 ed. España: Thompson, 2007. p. 1-6.

Según Dalton¹², La teoría DO pretende facilitar la relación que se establece entre la organización y los trabajadores, así comprometer a todos los integrantes a alcanzar los objetivos de la organización y con esto logrado se puede realizar los cambios o metas que requiera la empresa para mejorar.

- **Teoría de sistemas:** Según Robbins¹³, Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

Según Garzón¹⁴, La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de los sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

- ❖ Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.

¹²DALTON, Marie. Relaciones Humanas. 3 ed. México: Thomson, 2007. P. 360-362.

¹³ROBBINS, Op. Cit., p 20.

¹⁴GARZÓN, Op. Cit., p. 42-45

❖ Según Garzon¹⁵, La cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

- **Administración del desempeño:** Este es un enfoque sistémico orientado a la evaluación de resultados del personal una vez se realice la ejecución de un proceso. Contiene el acompañamiento de los altos cargos como recurso principal que permita optimizar los resultados y corregir las prácticas que proporcionen ventajas competitivas.

Según Pérez¹⁶, Este enfoque es considerado sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir lo individual y así, orientar las metas de las personas a los objetivos de la organización.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado desde hace mucho tiempo en la historia. Varias autoridades en el tema afirman que el conocimiento de este sistema viene de la Dinastía Wei de China durante el Siglo III. A.C. y que posteriormente, llegó a Estados Unidos como consecuencia de la Revolución Industrial en el Siglo XVII. Sin embargo, solo fue usada de forma oficial hasta los años 1940-1950.

Según Ruiz¹⁷, La administración del desempeño es una de las prácticas de la administración más ampliamente desarrolladas, donde recientemente, se ha considerado como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un proceso integrador y continuo que tiene tres fases:

- **Planeación:** El establecimiento de metas del personal alineadas a los objetivos de la compañía es de gran importancia para alcanzar los resultados del puesto.

- **Coaching:** Fase que genera el seguimiento del desempeño con el propósito de realizar retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para el logro de las expectativas planteadas.

¹⁵Ibíd., p. 42-47

¹⁶PÉREZ, Luis. Administración de desempeño. [en línea]. Bogotá D.C: 2010. [Consultado 16 de Mayo de 2011]. Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

¹⁷RUIZ, Karla A. La importancia de la administración de desempeño en las organizaciones. [en línea]. México: 2004. [Consultado 11 de Junio de 2011]. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio>.

- Revisión: Evaluar el desempeño actual con el desempeño esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño, identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar los logros de un periodo futuro.

La administración de desempeño también cuenta con etapas que permiten su uso útil. Estas son:

- Etapa 1: Revisión con el empleado de los procesos y resultados a lograr.
- Etapa 2: Revisar el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados.
- Etapa 3: Establecer metas y objetivos a corto plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el desempeño.
- Etapa 4: Revisar el proceso alcanzado por el empleado utilizando los medidores planteados por la administración del desempeño.

Según Pérez¹⁸, Para la administración del desempeño la responsabilidad no es de varias áreas, es del individuo, jefes, y consiste en alcanzar el potencial de los resultados esperados de la organización.

Además, los beneficios que se generan, el uso de la administración del desempeño se orientan en cuatro sentidos:

- Feedback o retroalimentación:
 - ❖ Dar al empleado la retroalimentación adecuada y la que necesita es el primer paso para mejorar.
 - ❖ El proporcionar un feedback concreto permite que los empleados tengan conocimiento en que enfocarse para mejorar.
- Metas:
 - ❖ Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
 - ❖ Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

¹⁸ Administración de desempeño. Op. Cit., Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

➤ Comunicación:

- ❖ Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

➤ Documentación:

- ❖ Provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, lo cual permite al departamento de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- ❖ Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.

Por otro lado, existen nuevos enfoques que han desarrollado la administración del desempeño, como la inclusión del software, la conciencia de ser un sistema dinámico y no estático, la calidad total en el empleado, entre otras.

Dentro de estos nuevos enfoques la administración del desempeño se ha comprendido como un proceso dinámico de mejora continua, el cual debe ser flexible al cambio. Por otro lado, en la actualidad, la tecnología de la información ha realizado su inserción en la administración del desempeño. Esta herramienta ha venido a facilitar los procesos si las compañías siguen con la conciencia de tener una debida administración gerencial frente al software.

Más aún, dentro de estos enfoques, se ha planteado la evaluación del desempeño como un fenómeno que debe ser usado para mejorar el futuro y no como un fenómeno de revisión del desempeño. Lo anterior parte de afirmaciones que aseguran, no hay sentido en evaluar al empleado, e indicar que su estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectar al empleado hacia el futuro, mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía.

Otro enfoque es la calidad total, el cual expone que aunque la responsabilidad del desempeño es en gran parte del individuo, éste no recae únicamente en él, también se debe trasladar cierta parte de responsabilidad al desempeño de la organización en general. Según Politano¹⁹, La compañía debe brindar las herramientas necesarias al trabajador para su desempeño eficiente y eficaz.

¹⁹ POLITANO, Anthony. Taking performance management to the nex level. En: StrategicFinance. Agosto, 2003. Vol. 85, p. 30

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración del desempeño.** La administración de desempeño cuenta con la integración del establecimiento de metas y de estándares de desempeño, así obtener un proceso de evaluación del personal y de una retroalimentación del jefe con el empleado.

Para Dessler, “La administración del desempeño puede definirse como el proceso que define el establecimiento de metas, la evaluación de desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa”²⁰.

Mientras que Bohlander y Snell consideran que “Es el proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse al máximo de sus capacidades. Es un sistema completo de trabajo que comienza cuando se define un puesto”²¹.

Por otro lado, para García,

La administración del desempeño es el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, por lo tanto, éstas son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones²².

Pérez considera la administración de desempeño como “El proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”²³.

- **Finalidad de la Administración del Desempeño.** Cravino establece que el propósito de la administración del desempeño permite,

Orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente”, lo cual

²⁰ DESSLER, Op. cit., p. 126-149.

²¹ BOHLANDER, George. y SNELL, Scott. Administración de recursos Humanos. 14 ed. México: Cengage Learning. 2008. p. 348.

²² GARCÍA, María. Importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Revista proyecciones. [en línea], Febrero 2001. No. 01.[Consultado 10 de Junio de 2011] Disponible en internet: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>

²³ Administración de desempeño, Op. Cit., Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

provocaría “incrementar la eficiencia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales”²⁴.

Para Pérez la finalidad de la administración del desempeño es,

Facilitar el logro de objetivos y metas corporativas y metas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos. Propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las personas, que ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productividad²⁵.

- **Ciclo dinámico de la Administración del Desempeño.** Para Ruiz el siguiente es,

El ciclo dinámico en la gestión del desempeño; la conceptualización, la empresa debe identificar el mejor rendimiento al cual desea dirigirse; desarrollo, la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados; implementación, de la forma tradicional o de un sistema de soporte integrado que monitoreo del desempeño; retroalimentación, es importante durante todo el proceso para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño; y evaluación, etapa que utiliza medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos²⁶.

- **Desempeño.** Para García el desempeño se define como “Acciones o comportamientos observado en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución de la empresa”²⁷.

²⁴ CRAVINO, Luis. La gestión del desempeño en el Siglo XXI. [En línea] Argentina.: Bumeran, 2006. [Consultado 06 de Julio, 2011], Disponible en: <http://www.bumeran.com.ar/empresas/contenidos/zonas/6/74640/articulo.html>

²⁵ Administración de desempeño, Op. Cit., Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

²⁶ La importancia de la administración de desempeño en las organizaciones, Op. Cit., Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/administraciondeldesempenio/administracion-del-desempenio>.

²⁷ Importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. Op. Cit., Disponible en internet: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>

Según Pérez²⁸ el desempeño es el conjunto de resultados laborales esperados que se reconocen por su calidad, costo y oportunidad, de igual forma sería definido como el producto o efecto final de un proceso.

- **Proceso.** Para Pérez los procesos serían “Conjunto de operaciones o tareas (manuales o mentales) sucesivas y/o paralelas, desarrolladas o realizadas con la utilización de diferentes medios (máquinas, materiales, métodos, normas, hombre, medidas, etc.) con el fin de obtener un resultado”²⁹

Considera que los procesos deben estar bien definidos, esto conlleva a que solo así, pueden ser analizados, evaluados, controlados y finalmente generar una mejora en el resultado.

- **Establecer las metas.** Para Hitt, Black y Stewart “El establecimiento de metas es un proceso específico para administrar el desempeño. De acuerdo con la investigación, las metas eficaces tienen efectos significativos y positivos en el desempeño. Estas deben ser específicas, medibles, consensuadas, realistas y con límite de tiempo”³⁰.

Para Robbins “las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los criterios para medir los logros reales. La fijación tradicional de metas, se define en la dirección de la organización, éstas metas se transmiten al siguiente nivel de la organización y se escriben para señalar las responsabilidades laborales de cada nivel.”³¹.

Según Robbins³², Las características de las metas bien diseñadas son:

- Están escritas en términos de resultado más que de acciones.
- Son mensurables y cuantificables.
- Señalan claramente sus plazos.
- Son difíciles pero asequibles.
- Se ponen por escrito.
- Se comunican a todos los miembros de la organización.

²⁸ Administración de desempeño, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

²⁹ Ibid., Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

³⁰ HITT, Michael. BLACK, Stewart. y PORTER, Lyman. Administración: México: Prentice Hall. 2005. p. 288-291

³¹ ROBBINS. Op. cit., 2005. p. 165.

³² Ibid. p. 166.

- **Estándares de desempeño.** Según Bohlander y Snell³³, sugieren que antes de cualquier evaluación se deben definir estándares que permitan evaluar el desempeño. Estos deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del empleado. Al establecer estándares de desempeño se deben tomar cuatro consideraciones básicas: la importancia estratégica, la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad.

- Relevancia estratégica: se refiere a la relación entre los estándares y los objetivos estratégicos de la organización.
- Deficiencia de criterios: establecer los estándares enfocados a un solo criterio, excluyendo dimensiones importantes.
- Contaminación de criterios: factores fuera del control del empleado que pueden contaminar su desempeño.

Por otro lado, Pérez considera que las medidas, medidores o índices de gestión son “calificaciones de tipo “cantidad” con las que se miden los resultados parciales o finales del proceso, comparándolos con el resultado esperado (calidad, oportunidad y costo)”³⁴.

- **Evaluación de desempeño.** Para Dessler “Las compañías cuentan con algunos medios formales o informales para evaluar el desempeño. La evaluación se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con los estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel”³⁵.

Según Chiavenato “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”, más aún, “es un excelente medio a través del cual se pueden focalizar problemas de supervisión y gerencia y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar los problemas”³⁶.

- **Métodos de evaluación de desempeño.** Los métodos de evaluación de desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados.

³³ BOHLANDER, Op. cit. p. 352.

³⁴ Administración de desempeño, Op. cit., Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

³⁵ DESSLER, Op. cit. p. 336.

³⁶ CHIAVENATO, Edilberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGrawHill. 2002. p. 198.

- **Métodos de Rasgo.** Estos métodos miden el grado en que el empleado posee ciertas características que son importantes para desempeñar el cargo. Dentro de esos métodos se encuentra:

- La escala gráfica de calificación: Enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas.
- La escala estándar mixta: que evalúa de forma similar a otros métodos pero compara con un estándar (mejor que, igual o peor que).
- La escala de selección forzada; Según Bohlander³⁷, Requiere que el evaluador elija entre algunas declaraciones establecidas entre el desempeño exitoso y el no exitoso³⁸.

- **Métodos de resultado.** Este método evalúa los resultados que logra el trabajador. Estas se basan en cifras que se generan una vez se concluyan las actividades en un rango de tiempo. Se pueden encontrar:

- Medidas de productividad: resultados de lo producido por el trabajador.
- Administración por objetivos: es una filosofía administrativa de Peter Drucker en donde los empleados establecen objetivos y después los utilizan como bases para la evaluación.
- Balance Scorecard (Tablero de mando integral): Según Bohlander³⁹, Su evaluación considera cuatro categorías: la financiera, el cliente, los procesos y el aprendizaje. Agregando a ellas las metas, seguido por los objetivos de los equipos y los empleados de la empresa.

- **Beneficios otorgados por la evaluación del desempeño.** Para la organización de Legis⁴⁰, Los beneficios de la evaluación de desempeño son:

- **Oportunidad de desarrollo.** Al recibir retroalimentación el trabajador conoce sus debilidades y fortalezas, facilitando así desarrollar más sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades. Esto permite que el individuo crezca y se desarrolle.

- **Reforzador de la cultura organizacional.** Un proceso de evaluación de desempeño pertinente para la organización se convierte en generador de

³⁷ BOHLANDER, Op. cit., p. 367.

³⁸ Ibid., p. 367.

³⁹ Ibid. p. 371-375.

⁴⁰ Beneficios de otorgados por la evaluación del desempeño [en línea]. Cali: Gestión humana 2010. [Consultado 21 de Marzo de 2011]. Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entrevista_de_evaluacion/entrevista_de_evaluacion.asp

factores organizacionales como la motivación, sentido de pertenencia, satisfacción laboral, etc., que ayudan a fortalecer o aminorar (según el uso adecuado del proceso) la cultura y el clima organizacional.

➤ **Planeación de carrera.** Es un medio que le permite a los departamentos y jefes de personal, conocer las potencialidades de los trabajadores y así poder proyectarlos para buscar su crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

➤ **Capacitación y desarrollo.** Al revisar el rendimiento de las personas se obtiene información sobre los procesos de capacitación y desarrollo llevados a cabo en la empresa. Se identifican las necesidades de capacitación además de convertirse en un mecanismo de evaluación de la eficiencia de dichos programas.

➤ **Análisis y descripción de cargos.** La evaluación del desempeño permite depurar el proceso de análisis y descripción de cargos al identificar si los requisitos personales definidos en la descripción de cargos son los adecuados y si el análisis del cargo está bien realizado al recibir información por parte del personal que lo desempeña.

➤ **Selección de personal.** Al realizar la evaluación del desempeño se obtiene retroalimentación sobre el personal y su trabajo definiendo si el proceso de selección ha sido efectivo o no.

➤ **Administración de salarios.** Es un proceso que soporta las decisiones sobre la estructura de salarios en las organizaciones. Ayuda a determinar el plan de beneficios de la organización según los méritos realizados por los trabajadores⁴¹.

• **Entrevista de Evaluación.** La entrevista es una herramienta de evaluación que permite obtener información que luego será procesada e interpretada según la finalidad del proceso. En ella interactúan en una conversación formal las dos partes, el entrevistador y el entrevistado.

Las entrevistas con los empleados y gerentes permiten obtener información sobre las actividades realizadas por el área de gestión humana. En este proceso la entrevista es utilizada como una herramienta de auditoría, para que

⁴¹ Ibíd. Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entrevista_de_evaluacion/entrevista_de_evaluacion.asp

el área de personal reciba retroalimentación que le ayudará a encontrar puntos en su gestión que necesitan fortalecerse o, así mismo, educar al personal sobre los procesos llevados a cabo cuando las recomendaciones no son válidas. Las entrevistas de retiro son otra fuente de información; se realizan a los empleados que salen de la compañía para conocer su percepción y opinión sobre la gestión realizada por el departamento de personal.

Generalmente, la evaluación termina con una entrevista de evacuación en la que según Dessler “El supervisor el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas”⁴².

- **Retroalimentación.** Para Bohlander y Snell “Lo ideal es que la retroalimentación del desempeño sea una actividad continua en el trabajo del gerente. La retroalimentación es más útil cuando es inmediata y específica para una situación determinada”⁴³

5.3 MARCO LEGAL

Las casas de software se rigen sobre leyes de propiedad intelectual y derechos de autor que obligan a la liberación del producto de forma legal, la cual se realiza mediante otorgaciones de licencia que permiten el uso. Además de leyes que protegen los sistemas y tecnologías de información, como leyes que definen la organización de sociedad de tecnología.

La ley 44 de 1993 con su respectiva reforma del 2001⁴⁴, establece penas de dos a cinco años de cárcel, así como el pago de indemnizaciones por daños y perjuicios a las personas que cometan el delito de vender software no autorizado, hoy en día, conocido como delito de piratería. Así mismo, se considera delito el uso o reproducción de un programa de computador de manera diferente a como se estipulo en la licencia otorgada. Es decir, los programas que no cuenten con el respaldo de licencia son considerados por el estado colombiano como ilegales, ya que es necesaria una licencia por cada copia instalada en los computadores.

⁴² DESSLER, Op. cit., p. 362.

⁴³ BOHLANDER. Op. cit., p. 382.

⁴⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 44 de 1993 (Febrero 5 de 1993.). Por el cual se modifican los derechos de autor y se dictan otras disposiciones de la Ley 23 de 1982. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 1993. NO. 40.740. p. 16

Por otro lado, la Ley 603 de 2000⁴⁵, de la legislación colombiana en materia de protección de derechos de autor, establece la obligación y responsabilidad a empresas de software de reportar en sus informes anuales de gestión el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor. Como ente encargado de verificar y supervisar esta gestión se encuentra la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales (DIAN), mientras que la Superintendencia quedó como responsable de vigilar y controlar a estas empresas.

La ley 1273 de 2009⁴⁶, trata sobre la protección de información y de los datos, así como de los sistemas y tecnologías de información. En Colombia se condenan como crímenes el acceso abusivo de sistemas de informativos, obstaculización de sistemas informáticos, uso de software de manera maliciosa, entre otros.

La ley 1341 de 2009⁴⁷ define los principios y conceptos sobre las sociedades de la información y las organizaciones de tecnologías de la información y las comunicaciones. Esta ley también promueve el desarrollo libre de tecnologías de información mientras se mantenga una igualdad y competitividad leal entre las empresas que las desarrollen y apliquen. Así mismo, exige la aplicación de métodos que brinden seguridad sobre la información con el fin de la comodidad y protección de los derechos de los usuarios de los sistemas de información.

⁴⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 603 de 2000 (Julio 27 de 2000.). Por el cual se modifican los derechos de autor de la Ley 222 de 1995. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 2000. NO. 44.108. p. 130.

⁴⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. La Ley 1273 de 2009 (Enero 5 de 2009.). Por el cual se modifican el código penal de protección de información y de datos. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 2000. NO. 47.223. p. 110.

⁴⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. La Ley 1341 de 2009 (Julio 30 de 2009.). Por el cual se modifican el código penal de protección de información y de datos. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 2000. NO. 47.426. p. 134.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio a realizar es un estudio de caso, ya que se realizó dentro de un contexto empresarial específico, es decir, que el estudio pretende diseñar la mejor forma de administración del desempeño en la empresa Sistemas de Información Empresarial S.A. a partir de la identificación y determinación de metas, estándares o indicadores laborales, forma de retroalimentación que los empleados y la organización deseen implementar. El estudio cuenta con un análisis descriptivo y de acuerdo con el tiempo, es retrospectivo puesto que se necesita evaluar el desempeño que los empleados han tenido de tiempo presente hacia atrás.

6.2 DISEÑO METODOLÓGICO

6.2.1 Población y muestra. De acuerdo a las necesidades del estudio y el problema, se tomó la población de la empresa SIESA correspondiente a los cargos de alto nivel como la Presidencia y la Dirección Nacional de Recursos Humanos. El programa de administración de desempeño que se diseñó busca desarrollarse en toda la organización para los 171 cargos en Cali, por lo cual se dispuso de todo el personal de las diferentes aéreas, pero para el presente estudio se trabajó con el desarrollo del personal que compete en el área de Recursos Humanos, tomando en cuenta los seis puestos que incluyen los siguientes cargos: Asistente de Proyectos, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Capacitación, Coordinadora Capacitación y Directora de Recursos Humanos. La anterior muestra con el fin de escoger de ejemplificar todo el proceso a realizar dentro de la organización, además de obtener información que ayude al establecimiento de metas e indicadores generando una evaluación de desempeño adecuada para el área.

SIESA cuenta con diez áreas en las cuales el personal realiza la obtención y atención del cliente, consultoría de las necesidades, implementación de software, generación de soporte, investigación y desarrollo del software, servicios de posventa, servicios de soluciones IT, desarrollo de mercadeo, seguimiento de las finanzas y administración del personal. Por tanto, es en esta última área, se enfocó la metodología sobre el presente proyecto.

6.2.2 Técnicas de Recolección. Para el logro de los objetivos propuestos se hizo uso de las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Datos primarios:** Para el desarrollo del proyecto Diseño de un Programa de Administración de Desempeño para la Empresa Sistemas de Información Empresarial S.A se identificó con la Presidencia y la Dirección Nacional de Recursos Humanos durante una entrevista, las áreas que cuentan con una evaluación informal del desempeño, estableciendo que formatos y estándares se han venido utilizando en la empresa, permitiendo analizar el proceso actual de administración y evaluación del desempeño. Más aun, identificar cuáles son los requisitos que desean tener dentro del programa de administración de desempeño diseñado.

Aunque el estudio amerita tener entrevistas con los demás directivos de las diferentes aéreas, en este trabajo solo se observará la entrevista con la Dirección de Recursos Humanos, con el propósito de establecer, las metas que desea alcanzar en el área para así poder identificar que actividades, iniciativas, proyectos u objetivos debería lograr su personal a cargo. También servirá para establecer de forma conjunta con los colaboradores, los estándares labores que medirán a su personal.

De igual modo, se realizó entrevistas y talleres al personal, es decir a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos con el propósito de identificar de primera fuente, las metas que desean alcanzar, al igual que reconocer qué consideran ellos debería evaluárseles –estándares de desempeño-. Esta etapa lleva consigo el establecimiento de metas y objetivos a corto plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar así el desempeño del personal. Las entrevistas también permitieron que la participación generada por las dos partes dé como resultado la aprobación, el compromiso y la motivación del personal. Este proceso de conceptualización, en el cual los empleados deben identificar a donde desean dirigirse, deberá estar alineado con los objetivos grupales y de la organización.

- **Datos Secundarios:** En caso de obtener datos de la existencia de evaluaciones de desempeño en años anteriores, el estudio contó con la información relevante de las evaluaciones de desempeño realizadas, por ello, se identificó documentación con indicadores antes utilizados, formatos de evaluación y documentos de comunicación de resultados, es decir, que se realizó la lista estándares utilizados de manera informal en los distintos departamentos, en especial del Departamento de Recursos Humanos, se utilizó documentación de los resultados como antecedentes, entre otros documentos identificados, que permitan complementar la entrevista con los directivos sobre el proceso de administración del desempeño actual.

6.2.3 Técnicas de Análisis de Datos. La metodología contó con la revisión de los procesos de la organización, identificando si estos últimos se encuentran bien definidos, facilitando la comprensión de la forma de actuar de la compañía,

también se realizó análisis y evaluación del conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere según su documento de Descripción de Cargos, actualmente este documento se encuentra establecido en SIESA para la contribución al desarrollo del Diseño de Administración de Desempeño. Además, se identificó los planes de carrera que tiene la empresa y que motivaran las mejoras continuas de los funcionarios.

También, se realizó un análisis del clima organizacional y del estilo de administración, con el fin de observar si facilitan y apoyan el logro de las metas de los empleados. Más aún, se analizó y evaluó si el funcionario una vez establezca sus metas y tenga definido los estándares labores con el apoyo de la dirección o coordinación, cuenta con los recursos y las condiciones adecuadas, es decir, si para su labor tiene los equipos, la infraestructura, el dinero, el tiempo, entre otros, que permitan el aporte clave para realizar las funciones que generen el alcance de las metas establecidas, ya que la responsabilidad no es sólo del individuo, también la organización que debe brindar las herramientas necesarias al trabajador para su desempeño eficiente y eficaz

El análisis de los datos también contó con la evaluación del método adecuado que permita generar un formato de evaluación continua en los resultados del empleado, el cual se levantó con el uso de los medidores planteados en las entrevistas anteriormente mencionadas.

Por último, se evaluó la forma adecuada que permita comunicar durante el proceso los resultados y los puntos que debe reforzar el empleado para mejorar su desempeño.

Por tanto, el análisis de datos se llevó a cabo con base a la definición de las metas, sus estándares y su método de evaluación, establecidos con la ayuda del titular del cargo, de los jefes o personal de nivel superior y el Departamento de Recursos Humanos de SIESA, con el fin de realizar un programa de administración de desempeño que promueva el marco de referencia para integrar las metas del personal que facilite un avance hacia las metas estratégicas de la organización y un mejoramiento continuo en sus empleados.

7. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

SIESA, es una compañía desarrolladora de software, prestadora de servicios de soluciones de infraestructura tecnológica, capacitación y consultoría en procesos empresariales que integren soluciones de gestión de información. El proyecto se realizó en el Departamento de Recursos Humanos en la sede principal de Colombia, ubicada en la Avenida 3AN No. 26N- 83.

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

En 1981 en Cali, se constituyó la empresa Siesa, que iniciaría la creación de software empresarial para empresas que en aquella época habían importado los primeros minicomputadores que llegaron a la región: Cartón Colombia, B.D.F., Sharp, Monark, Sidelpa, Colombina, Roy Alpha, Cementos del Valle, Pulpapel, Delima, Clínica de los Remedios y la FES. Empresas que tenían un vacío en materia de soluciones empresariales.

Prontamente la empresa fue desarrollando su lenguaje Siesa 8.5 debido a la aparición del microcomputador en los años 80. Este lenguaje fue conocido como el Sistema Uno durante su época, solución que ha partido la historia de la empresa en dos, ya que generó su reconocimiento y su crecimiento en el mercado.

En el año de 1987 se crean los departamentos de Implementación, Soporte y Capacitación para responder estructuradamente a la creciente demanda del mercado empresarial.

A mediados de 1991 nace la división de Ventas y Mantenimiento de Equipos debido a la exigencia y búsqueda de nuestros clientes de un proveedor integral en el área de la informática.

Como respuesta a los nuevos retos que plantea la tecnología cliente/servidor de múltiples capas, Siesa inicia un ambicioso proyecto en 1998: la ERP Siesa Enterprise, antes llamada Uno Enterprise. Producto que ha convertido a la empresa en una de las pocas casas de software que está en capacidad de respaldar a sus clientes, independientemente del entorno tecnológico que seleccione.

El compromiso con sus clientes, ha llevado a la diversificación de la actividad como desarrolladores de soluciones empresariales a otros campos, como proveedores de hardware, telecomunicaciones, capacitación, consultoría y mantenimiento de equipos.

Siesa es una empresa que en casi 30 años ha ampliado su portafolio de soluciones y servicios, así como de clientes, usuarios y empleados. Son más de 5.000 empresas líderes en los principales sectores económicos de Colombia que han adoptado con éxito las soluciones de negocios, más de 20 mil usuarios y alrededor de 260 colaboradores distribuidos en las más importantes capitales industriales del país: Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira. Y en su proceso de crecimiento la empresa abrió hace 21 años su única sucursal en Venezuela para una asesoría más cercana y ágil para sus clientes. En el presente año, continuó su proceso de internacionalización e inauguró su sede en Perú, la cual nace con el fin de formalizar los procesos comerciales y entregar un servicio de primera mano a los clientes ya existentes. Y en casos particulares por la especialidad de los procesos de sus clientes, la empresa optó por iniciar su servicio en este país con la asesoría y desarrollo de la sede principal. Más aún, Siesa en el primer trimestre del 2011, ha abierto las operaciones de Siesa Internacional en Panamá, donde opera Holding empresarial encargado de diseñar las estrategias de mercado y de localización de la plataforma para cada país.

Varias son las realizaciones que sustentan un servicio superior: moderna infraestructura de comunicaciones (Call centers, helpdesk, acceso web, etc.), sedes propias y canales certificados en las principales regiones de Latinoamérica para garantizar cercanía al cliente, entrenamiento permanente del recurso humano, disponibilidad de equipos de consultores profesionales altamente calificados y exclusivos para las áreas de implementación, producción y soporte en postventa, utilización de metodologías de implementación que basadas en las Mejores Prácticas de Negocios garantizan cortos tiempos de implementación, salas de capacitación dotadas con las más modernas ayudas audiovisuales y tecnológicas.

Adicionalmente, se cuenta con una unidad de investigación y desarrollo que garantiza a los usuarios actualizaciones permanentes de software adaptadas a la legislación vigente.

7.2 MISIÓN

La Misión de SIESA es aumentar la productividad, competitividad y rentabilidad de sus clientes, entregándoles soluciones integrales de gestión, especializadas en su sector, que les aseguren la disponibilidad, estabilidad, seguridad y oportunidad de la información para la toma de decisiones; con la asesoría y soporte del equipo de consultores con el conocimiento y las herramientas informáticas de más alta tecnología y calidad.

7.3 VISIÓN

Ser en América Latina la casa de software más reconocida por su gran nivel profesional y apreciados por sus clientes como el aliado estratégico en la dirección de sus negocios.

7.4 VALORES INSTITUCIONALES

- Vocación de Servicio.
- Vivimos permanentemente actitudes creativas para entregar más de lo que esperan de nosotros.
- Sentido de pertenencia.
- Creemos firmemente que estamos en el lugar donde nuestros planes de vida se pueden realizar.
- Pasión por el conocimiento.
- Sabemos con certeza que el desarrollo continuo de nuestro talento humano es la base para enfrentarnos a un mundo en permanente cambio.
- Espíritu de logro.
- Amamos los retos, trabajamos con vehemencia y nos sentimos orgullosos de los resultados.



7.5 SECTOR AL QUE PERTENECE

SIESA pertenece al Sector de Tecnología, en el desarrollo y comercialización del software.






7.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

SIESA ofrece soluciones tecnológicas de negocio con la mejor relación costo beneficio. Entre estos desarrollos que se integran y se adaptan a las necesidades del cliente, se pueden encontrar:




Cuadro 1. Productos y servicios.

Soluciones tecnológicas de negocio	
Solución	Descripción
<p>❖ Siesa 8.5</p> 	<p>Es una ERP, que a diferencia de otras propuestas en el mercado ha optado por seguir en la plataforma tradicional, esto marca importantes ahorros en materia de infraestructura de software y hardware. Se implementa por módulos y se expande a medida que crece la compañía. En sus tres subsistemas, el Administrativo Contable, el Comercial y de Producción y el de Nómina y Personal.</p>
<p>❖ Siesa Enterprise</p> 	<p>Está concebido como un gran aplicativo ERP cuyos módulos pueden funcionar integralmente con actualización total en línea o independientemente. Todos los módulos están sustentados sobre una base única de parametrización que dependiendo de cada negocio o empresa permite adecuar y acercar más a los requerimientos particulares de cada sector. Los procesos que integra en el sistema son: finanzas, logística, distribución, inventarios, compras, ventas, recursos humanos y producción. Esto permite hacer un seguimiento completo de principio a fin, propiciando de esta manera el uso de la información como un verdadero recurso estratégico que marca la diferencia competitiva para garantizar el éxito.</p>

Cuadro 1. (Continuación)

<p>❖ Siesa Pymes:</p> 	<p>Aplicación desarrollada específicamente para la pequeña empresa. Cubre todas las áreas de la contabilidad comercial, industrial y de servicios, regidas por el PUC de industria y comercio el cual está incluido en todos nuestros productos, para mayor comodidad y facilidad del usuario en su implementación.</p>
Soluciones de Inteligencia de negocio	
Solución	Descripción
<p>❖ Siesa Intelligence</p> 	<p>Cubre todos los niveles de BI, desde los reportes a partir de información contenida en sistemas de información, hasta la gestión de tableros de mando o Balanced Scorecard. La cual está enfocada en una herramienta como:</p> <p>Biable: permite obtener rápidamente la información que necesita para gerenciar eficazmente su empresa, a partir de la información almacenada en el Siesa 8.5 utilizando todo el poder de Microsoft Excel. Usando Funciones, Listados y Tablas Dinámicas, Biable le permitirá la construcción de Informes personalizados, comparativos, tableros de control, cuadros estadísticos, indicadores de gestión, valorización y financieros.</p>
<p>❖ Siesa Mobile</p> 	<p>Permite acceder a servicios de información en cualquier momento y lugar. Mediante la utilización de dispositivos como Smart Phones Siesa Mobile permite la automatización de los procesos de toma de pedidos, recaudo y facturación.</p>
<p>❖ Siesa POS</p> 	<p>Herramienta de administración de puntos de venta, orientada a mejorar las prácticas en materia de gestión y control de las empresas del sector comercial.</p>
<p>❖ Siesa CRM</p> 	<p>Solución para consultar en línea desde una herramienta de CRM, la información de las relaciones transaccionales con clientes, volviendo más productiva la operación diaria comercial, mejorando el control interno y por consiguiente, el servicio al cliente.</p>

Cuadro 1. (Continuación)

Servicios tecnológicos	
Servicios	Descripción
❖ Siesa Learning 	Programas de educación estructurados dirigidos a clientes finales que permiten optimizar el uso de las soluciones Siesa y garantiza un total aprovechamiento de las funcionalidades ofrecidas.
❖ Siesa Consulting 	Pone a disposición un grupo multidisciplinario de profesionales con habilidades, conocimientos y experiencia en la implementación de soluciones de negocio, así como en procesos empresariales de diversos sectores económicos, permitiendo capacitación, asesoría y consultoría.
❖ Siesa IT Solutions 	Servicio que provee, diseño, implementación y mantenimiento de infraestructura tecnológica (servidores y estaciones de trabajo), software, telecomunicaciones, proyectos de cableado estructurado, venta de hardware y software y de póliza de servicios IT.

Fuente: SIESA. Portafolio de soluciones y servicios.

7.7 CLIENTES

El perfil del cliente Siesa son empresas de los sectores industriales, comercial y servicios. Actualmente, Siesa brinda soporte tecnológico para cerca de 10.000 grandes, medianas y pequeñas empresas en la región.

7.8 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que genera SIESA está enfocada en dar más a sus clientes a precios competitivos, es decir, ofrecer diseño de producto modular, integral, amigable y con amplia cobertura, respaldo de marca, experiencia en los diferentes sectores económicos, capacidad y velocidad para adaptar productos a tecnologías de punta y soporte especializado.

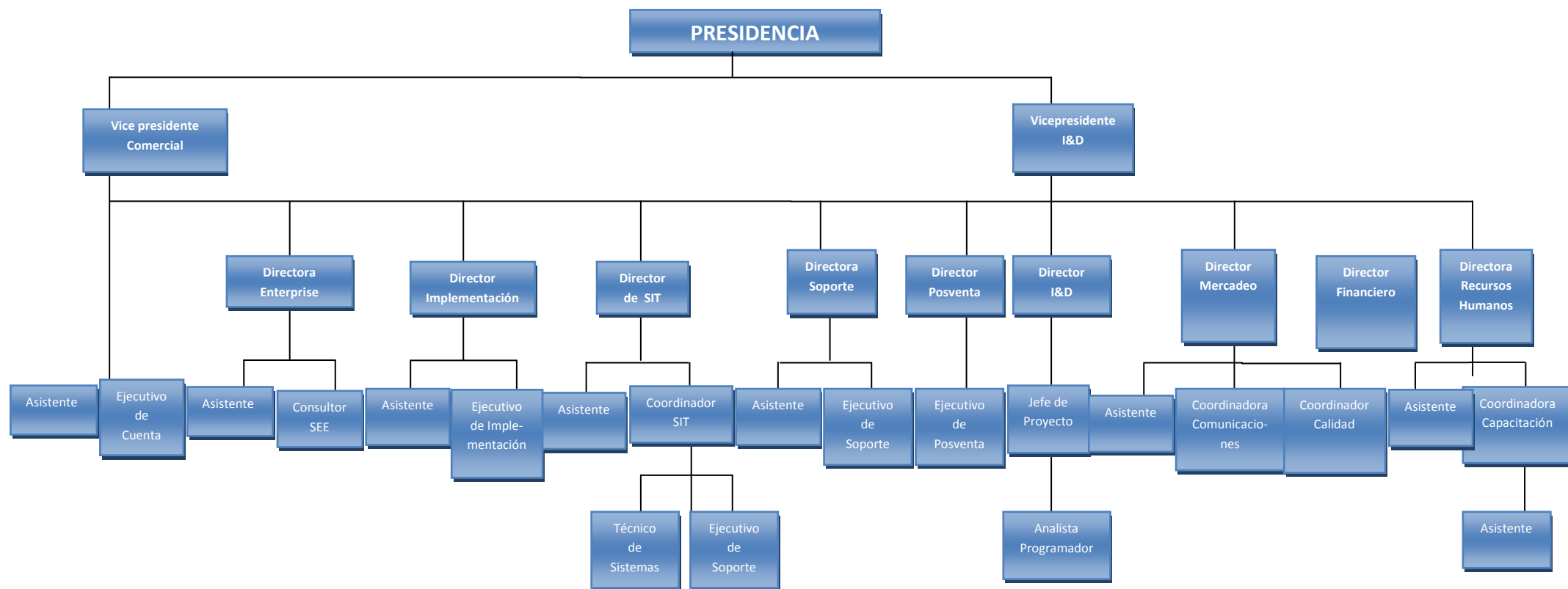
7.9 ORGANIGRAMA DE SIESA CALI

En SIESA se analizó los cargos existentes de la organización, por lo tanto, se identificó la línea de dependencia que existe entre ellos. Además se reconoció la presencia de tres niveles dentro de la estructura; en el primer nivel se puede encontrar el Estratégico, el cual cuenta con la participación únicamente de la presidencia; en el segundo nivel se encuentra el Táctico, donde están los cargos de los Directivos de cada área de la organización y por último, en el tercer nivel, se identifican los cargos operativos, en este nivel se realizó una modificación de nomenclatura y se estableció como Nivel Funcional, en el cual se encuentran cargos como: Coordinadores, Ejecutivos de Cuenta, Ejecutivos de Soporte, Asistentes, entre otros.

En este análisis se logró concluir que a medida que se asciende a un nivel superior dentro de la empresa, se cuenta con una mayor autoridad y responsabilidad. También se observó que estas mismas variables van disminuyendo una vez el personal se encuentre en nivel táctico o funcional, por lo tanto, debido a las características planteadas, se asignó a la estructura de la empresa, un modelo de organización vertical.

Para tener una visión global y exacta de la organización de la empresa, se elaboró la representación gráfica del organigrama, permitiendo así, caracterizar la estructura de la empresa de forma clara, concreta y concisa, lo cual se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. Organigrama de SIESA Cali



8. ANALISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO EN SIESA

Actualmente, SIESA no se beneficia de un sistema de evaluación de desempeño, por lo cual, se investigó la metodología que utilizaban los diferentes departamentos para calificar a sus empleados y así, conocer su aporte a la compañía. Más aún, para una contribución más certera en el proceso del diseño del proyecto, se indagó en las aspiraciones y los requerimientos que desean obtener la Presidencia y la Dirección Nacional de Recursos Humanos sobre el presente trabajo. También, se investigó sobre los métodos utilizados que actualmente implementa la competencia de SIESA con referencia a evaluación de desempeño.

8.1 DESCRIPCION DEL PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO.

SIESA no cuenta con un enfoque sistemático de la evaluación de desempeño, es decir, no posee un sistema donde las acciones individuales del personal se encuentra integradas y orientadas a los objetivos de la organización, por lo tanto, las prácticas que actualmente tienen de un programa de administración de desempeño, no cumple su cubrimiento total del proceso, lo cual, impide que generen una efectividad en el personal, imposibilitando respaldar las metas estratégicas de la empresa.

Más allá de una administración del desempeño con una implementación inadecuada, SIESA ha vivido un proceso incompleto y empírico sobre un verdadero diseño del proyecto de forma holística, ya que solamente tiene aplicado una parte del programa de administración de desempeño, el procedimiento de evaluación de desempeño. La empresa solo cuenta con tres áreas que implementan procedimientos de evaluación, las cuales tienen como respaldo la aplicación de formatos y análisis de los resultados de las actividades del personal.

Se identificó que los Directivos de SIESA Enterprise, Implementación y Soporte, personal de nivel superior de las tres áreas que han adecuado formatos de evaluación de desempeño en SIESA, han manejado este desempeño de sus colaboradores de forma informal, es decir, los directivos no han establecido metodologías adecuadas, definido periodos a evaluar ni esclarecido la importancia del cumplimiento de este procedimiento de una manera formal.

Por lo tanto, se encontró que en la evaluación de desempeño de SIESA, las metas y los estándares laborales son establecidos únicamente por el

Director del área, y en algunas ocasiones, por el Director y Coordinador, lo cual, ha impedido la participación de los funcionarios, y como consecuencia, el poco compromiso del personal frente la imposición de metas a cumplir. Las áreas que reflejan esta descripción en SIESA, tienen la responsabilidad de apoyar al cliente en consultoría, implementación y soporte en las soluciones de software propias.

Como tal, el proceso de SIESA Enterprise, cuenta con estadísticas de visitas y con análisis realizados por cada colaborador, respaldados dentro de un formato muy extenso y sin claridad de los factores que pueden manejar o influir los consultores. Por ejemplo, la variable de visitas realizadas cuenta con el indicador de número de visitas, el cual tiene muchos elementos que depende del cliente, dentro de los que se puede mencionar; la disponibilidad de los clientes ó el interés y compromiso de sus funcionarios, afectando los resultados de los consultores en dicha evaluación. Por otro lado, el seguimiento de los análisis realizados, no aportan valor a los clientes, estas estadísticas realizadas por los consultores solo genera conocimiento al cliente de los usos y subutilizaciones de las soluciones de software, sin generar un apoyo al cliente sobre como remediar estas situaciones, por lo tanto, no genera una evaluación justa con el consultor ni un aporte al valor agregado para el cliente. Estas variables e indicadores se reflejan en un formato en excel que elabora la Directora de Implementación con una frecuencia mensual. Para mayor detalle sobre la Evaluación de Protocolo ver anexo A.

Asimismo, el proceso de Implementación cuenta con variables e indicadores que no son conciliados con el personal, esta área evalúa variables de forma muy general, como tal, se puede identificar el indicador Proyectos Terminados, que no cuenta con la claridad de su metodología, delimitación y definición de lo que realmente es la culminación del proyecto, por lo tanto, no permite observar el verdadero cumplimiento de los tiempos, evaluar la satisfacción de los clientes e identificar la cantidad de proyectos asignados, generando una evaluación subjetiva por la Dirección y de pocos criterios establecidos para su calificación.

Por otro lado, el área de Soporte cuenta con más definición sobre los criterios que se evalúan dentro del departamento. El Contact Center, cuenta con una evaluación de Cumplimiento del Protocolo de Servicio, este procedimiento está determinado en un formato que maneja un mayor detalle de los criterios cualitativos que se evalúan sobre los Ejecutivos de Soporte, dentro de las variables se encontró: presentación personal, expresión verbal, puntualidad, comunicación efectiva, entre otros. Para ver en detalle el formato de Evaluación Cumplimiento Protocolo de Servicio ver anexo B. Además, el departamento realiza seguimientos estadísticos, arrojados de su propia solución de software sobre el desempeño al momento de prestar el servicio al cliente, criterios como: tiempos de espera del cliente para su atención, llamada no atendidas,

quejas o reclamos, entre otros., permiten mayores fundamentos para evaluar al personal, el cual está seccionado para generar soporte según la gravedad de los casos que puedan presentar los clientes. En este caso, el departamento realizó análisis del sector para establecer que el tiempo de atención del Call Center es adecuado, donde se identificó que la mayor gravedad en soporte puede solucionarse en 15 Minutos. También se analizó que los criterios cualitativos estén bien definidos, pero en este caso, se identificó, que el procedimiento de recolección de datos no va acompañado de un procedimiento de retroalimentación. Actualmente, las estadísticas y las valoraciones cualitativas son utilizadas para reprender y castigar, en vez de corregir y buscar oportunidades de mejora en el personal.

También se encontró que ningún departamento de la organización acompaña el proceso de evaluación de desempeño con un análisis que asegure que el personal conozca los objetivos corporativos, los procesos establecidos, sus funciones y responsabilidades del cargo, y mucho menos que dentro de su evaluación se considere que el personal contó con un clima laboral adecuado, entre otros factores, que permita enfocar los esfuerzos para el logro de los objetivos estratégicos y a su vez potencializar el desempeño del Talento Humano .

En la actualidad, los demás departamentos que no cuentan con un procedimiento de evaluación de desempeño en SIESA, como lo son las aéreas de Finanzas, Investigación y Desarrollo, Comercial y Recursos Humanos, solo se interesan por la entrega de tareas impuestas a su personal en tiempos razonables.

Por otra parte, SIESA no contaba con un Departamento de Recursos Humanos completamente establecido y estructurado al momento de definir las metodologías implementadas para evaluar el desempeño del personal. Además, se encontró que la empresa no tuvo un agente que generará un apoyo a las Directivas en la planeación e implementación del procedimiento de evaluación de desempeño. Por lo tanto, no hubo una guía durante el proceso de definición de meta, estándares y evaluación del empleado. Ni mucho menos, un agente que insistiera sobre la importancia de establecer de manera formal un procedimiento de retroalimentación de Director- Colaborador de forma adecuada.

Como consecuencia de esta situación, los niveles superiores no se preocupan por motivar al empleado a eliminar, sostener o mejorar su desempeño personal, sino a crear premios para los que alcancen resultados deseados y castigos para las que no logran obtenerlos. Estos últimos se vuelven sinónimos de disciplina vista desde una condición de orden en la que los empleados se deben comportar según los estándares impuestos por la Dirección, y por lo tanto surgen las llamadas de atención, retiros de permisos y acusaciones. En general, para la Presidencia y para

la Dirección de Recursos Humanos, SIESA no cuenta con ninguna metodología que desarrolle un programa de administración de desempeño completo que permita facilitar los objetivos corporativos. Para ver con más detalle los puntos de vista la Presidencia y de Recursos Humanos Anexo C.

Figura 2. Proceso de evaluación de desempeño actual



8.2 DESCRIPCION DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO A ESTABLECER EN SIESA

Para el desarrollo del programa de administración de desempeño se consultó el impacto que desean tener la Presidencia y la Dirección Nacional de Recursos Humanos mediante la aplicación de una entrevista. Mediante esta recolección de información se estableció que SIESA es consciente del adecuado nivel educativo que tiene su personal y de los beneficios que busca para mejorar su competitividad mediante la mejora continua de sus empleados.

Más aún, para contribuir de forma más certera en el proceso del diseño del proyecto, se indagó sobre aspiraciones y los requerimientos que desean obtener la Presidencia y la Dirección Nacional de Recursos Humanos con el presente trabajo. También, se investigó acerca de los métodos utilizados que actualmente implementa la competencia de SIESA con referencia a evaluación de desempeño.

8.2.1 Requisitos y resultados esperados por SIESA. La presidencia y la Dirección de Recursos Humanos aportaron al proyecto sus puntos de vista sobre las variables que consideran indispensables en el diseño del Programa de Administración de Desempeño para SIESA, por lo tanto, se realizó una entrevista con los dos agentes. Ver anexo C.

Posteriormente, se listaron en la siguiente tabla 2, todos los requerimientos del Diseño, permitiendo generar las bases en el desarrollo del proyecto y las especificaciones que deben cumplir dentro de lo establecido por la empresa.

Cuadro 2. Requerimientos para el diseño del programa de administración de desempeño

No.	Requisito	Descripción.
1	Sistémico	El programa de Administración de Desempeño debe contar de forma integral con los siguientes pasos: Planeación, Evaluación y Retroalimentación.
2	Documentación	Se debe definir de manera formal el documento o formato a establecer para uso del procedimiento de Evaluación de Desempeño.
3	Socialización	Se debe transmitir la importancia y la metodología a utilizar con las Directivas antes de iniciar el proceso de Diseño.
4	Frecuencia	El Diseño del Programa debe contemplar una periodicidad semestral.

Por otra parte, dentro de la entrevista se identificaron los resultados que se desean obtener una vez se Diseñe el Programa de Administración de Desempeño y se lleve a su implementación.

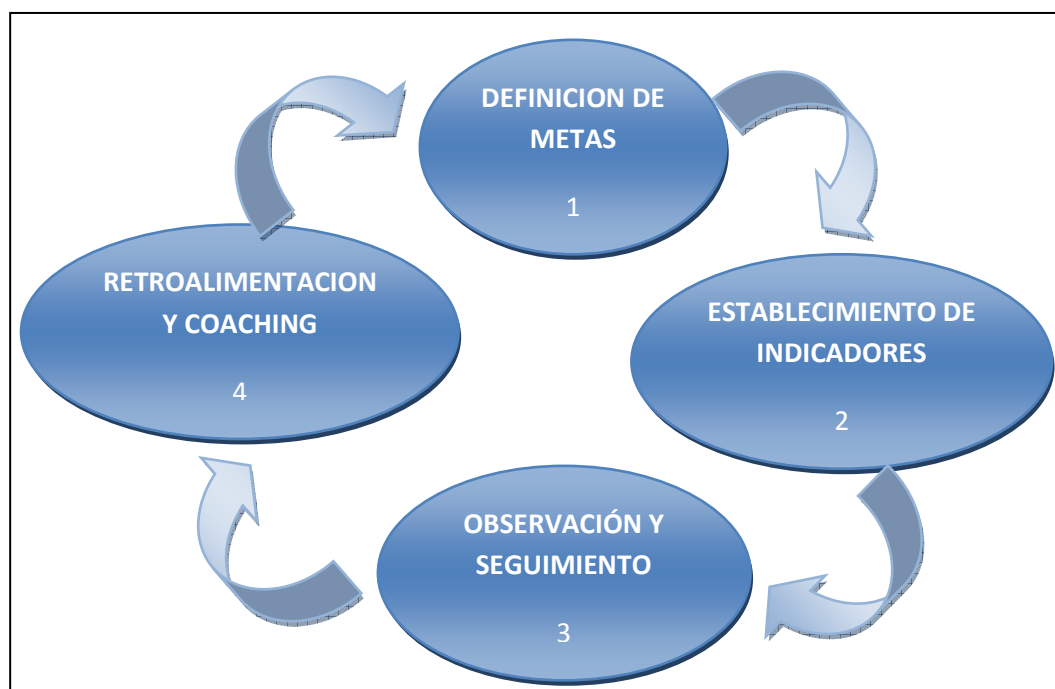
En la tabla 3 se puede observar como estos resultados impactan en el ámbito administrativo y en desarrollo del personal.

Cuadro 3. Resultados esperados diseño del programa de administración de desempeño

De desarrollo	Administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar retroalimentación del desempeño • Reconocer el desempeño individual • Contribuir a la definición de las metas individuales • Identificar las necesidades de capacitación del personal • Mejorar la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los compromisos del personal • Identificar desempeños deficientes • Soportar decisiones de despido • Soportar decisiones de retención de personal • Soportar decisiones de capacitación u otros programas de desarrollo • Tomar decisiones de recompensas/compensaciones

Con el desarrollo del proyecto se pretende establecer un Programa de Administración de Desempeño continuo que busque optimizar el desempeño de sus colaboradores, permitiéndoles conocer los objetivos corporativos que desea alcanzar la empresa, haciéndolos participes en la definición de lo que se espera del departamento en términos de desempeño (Metas) y objetivos individuales, generando entrenamiento y acompañamiento (coaching) permanentes, además de retroalimentación continua –feedback- de sus logros y áreas a mejorar. A continuación se puede observar el proceso que se desea establecer en la empresa.

Figura 3. Proceso de administración de desempeño a establecer en SIESA.



La comparación entre el modelo que tenía SIESA y el modelo que desea diseñar se puede observar en la siguiente tabla.

Cuadro 4. Comparación entre modelo anterior y modelo actual.

Modelo anterior	Modelo actual
Evaluación de desempeño en: <ul style="list-style-type: none"> • Soporte • Enterprise • comercial 	Programa de administración de desempeño SIESA en: <ul style="list-style-type: none"> • Todas las áreas
Método empírico	Método de administración por objetivos
Aplicación y evaluación por el jefe inmediato	Aplicación y evaluación por la Dirección con apoyo del área de Recursos Humanos
Supervisión de comportamientos	Evaluación coaching y retroalimentación
Anual/mensual	semestral
Varios formularios	Formato estándar por objetivos

8.2.2 Métodos de evaluación de desempeño utilizados por la competencia. La competencia de SIESA se encuentra en su gran mayoría en empresas del extranjero, empresas como Oracle, SAP, Siigo, entre otras.

La valoración y gratificación del talento y de los logros tanto individuales como grupales en Oracle, se realizan por medio de una evaluación del desempeño con una frecuencia anual y en algunos casos incluso se hacen de forma trimestral o semestral. Siendo una empresa americana, Oracle tiene un método de administración de objetivos, su personal trabaja con unos objetivos marcados muy claros. Por lo tanto, todos sus colaboradores saben perfectamente lo que se espera de cada uno de ellos y la contribución que permitieron hacer al logro de los objetivos corporativos y al alcance de la visión empresarial. Oracle es una empresa que otorga una gran autonomía para hacer el trabajo pero, al mismo tiempo, una vez se evalúan las metas, considera necesario ser estricto con el cumplimiento de los compromisos.

Durante el proceso de evaluación del desempeño que cada Director o Manager realiza con sus empleados, el responsable evalúa las competencias y objetivos que debe alcanzar el empleado y se diseña un “Plan de Desarrollo” para el año, en el que se incluyen los cursos y otras actividades a realizar para que el empleado pueda conseguir sus objetivos.

Con posterioridad a la evaluación del desempeño se realiza la revisión salarial, en la que el Manager tiene en cuenta los resultados de aquella para decidir sobre el incremento que realiza a cada persona de su equipo.

Asimismo, durante el año se otorgan compensaciones financieras o no financieras a personas seleccionadas que han ido más allá en el desempeño de sus funciones para conseguir los objetivos de la organización. Además de la evaluación del desempeño se realiza periódicamente una evaluación del potencial para determinar quiénes son las personas que ocuparían los puestos de mayor responsabilidad en los próximos años.

Desde el proceso de Recursos Humanos se apoya al negocio para alcanzar no solo los objetivos de la compañía, también se busca lograr un proceso de retroalimentación que contribuya a la formación continua del personal. Más aún, las evaluaciones para realizar seguimiento de los objetivos individuales, aseguran que todas las iniciativas vayan por el camino correcto. Oracle es consciente que todo su proceso de

administración de desempeño debe contribuir a conseguir la visión propuesta.⁴⁸

⁴⁸EDIT MARKET. Entrevista a Directora de Recursos Humanos Oracle. [en línea] España: Training & Development, 2010. [Consultado 16 de Julio de 2011]<http://www.tdd-online.com /noticia/732/>

9. VARIABLES A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

Dentro del Diseño del Programa de Administración de Desempeño es adecuado analizar y evaluar que los objetivos corporativos se encuentren alineados con la visión, volviéndose base para que el personal alinee a su vez, sus objetivos individuales y grupales a los deseos de la empresa. Además, es de gran importancia que este Programa de Administración de Desempeño se encuentra apoyado en variables que de manera formal, el área de Recursos Humanos deberá tener en cuenta para evaluar el desempeño laboral. Estos aspectos fundamentales se pueden considerar como reconocimiento de procesos, los recursos o equipos necesarios y el clima organizacional, ya que aunque la responsabilidad del desempeño es en gran parte del individuo, también se debe considerar cierta parte de responsabilidad al desempeño de la organización. Por lo tanto, SIESA debe brindar las herramientas necesarias para que cada trabajador tenga un eficiente y eficaz desempeño.

9.1 ALINEACIÓN ESTRATEGICA

9.1.1 Evaluación de la visión. SIESA realizó su visión en el año 2009, la empresa ha manejado la redacción de lo que desea llegar a ser en un futuro de forma muy amplia. Por lo tanto, se realizó una evaluación de lo que compone esta visión y se propuso un mayor detalle para transmitir al personal.

Cuadro 5. Evaluación de la visión de SIESA

Criterios de Análisis	Detalle de Análisis	Propuesta
La empresa dentro de 5 años	Ser la casa de software más reconocida en América latina	
Recuerdos de logros	Empresa reconocida por su gran nivel profesional	
Innovación	No hay especificación	Soluciones integrales de gestión personalizadas
Avances tecnológicos	No hay especificación	Mejorando sus procesos de Investigación y Desarrollo implementando la última tecnología que se encuentre en el mercado.
Expectativas a satisfacer a los clientes	Alianza estratégica en la dirección de sus negocios.	

Cuadro 5. (Continuación)

Talento humano necesario	Gran nivel profesional	Profesionales que cuentan con la disposición y compromiso, creatividad e iniciativa, capaces de adoptar nuevos procesos tecnológicos y prácticas administrativas, con sensibilidad social y orientación hacia los clientes y logro de los objetivos de la compañía.
---------------------------------	------------------------	---

9.1.2 Análisis de objetivos corporativos. Estos objetivos representan los resultados que se esperan alcanzar con la implementación de estrategias, además de la colaboración del desempeño del personal. SIESA estableció sus objetivos corporativos basándose en la elaboración de su visión. La Dirección de Recursos Humanos utilizó como guía el análisis interno y externo, conocido como DOFA para ayudar a focalizar a la presidencia sus objetivos de largo plazo. Para mayor detalle del análisis interno y externo utilizado para la focalización de los objetivos ver anexo D.

De otra parte, la definición de los objetivos se realizó de forma cualitativa sin especificar que incluye lo que se desea alcanzar. Los objetivos estratégicos de la empresa son los siguientes:

- Desarrollo plan de Internacionalización.
- Aumentar participación mercado nacional.
- Fortalecer la gestión de mercadeo.
- Fortalecer portafolio de productos.
- Llevar a la excelencia los servicios.
- Potencializar el desarrollo humano.

Para una mejor comprensión y transmisión de sus alcances, se realizó el siguiente cuadro con un mayor detalle de las acciones que se espera realizar para aportar a cada objetivo corporativo.

Cuadro 6. Acciones para lograr los objetivos corporativos

Objetivos Corporativos	Prioridades Estratégicas
➤ Desarrollo plan de internacionalización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de inclusión y participación a: Perú, Ecuador, Panamá, México, Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, Venezuela 2. Establecer un plan de marketing para cada país 3. Crear la división de negocios internacionales
➤ Aumentar participación mercado nacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de distribuidores a nivel nacional 2. Participar en ferias nacionales 3. Retomar el programa de capacitación de estudiantes 4. Fidelizar las empresas y a los usuarios en las empresas 5. Incrementar la tasa de uso de los productos
➤ Fortalecer la gestión de mercadeo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos para mejorar las relaciones con los clientes y crear fidelización
➤ Fortalecer portafolio de productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de alianzas y/o adquisición de compañías del mismo sector 2. Crear unidad de negocio en asesoría de procesos 3. Fortalecer alianzas con proveedores para actualización tecnológica 4. Plan de mercadeo de productos y/o mercados 5. Tener un solo producto o versión 6. Desarrollar un núcleo que permita integrarse con otros sistemas
➤ Llevar a la excelencia los servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unificar los departamentos de implementación y soporte, bajo una área de servicio cliente 2. Centralizar visitas virtuales en Cali 3. Crear un área de auditoría y seguimiento de proyectos 4. ISO 9001 5. Fortalecer el área de soporte para una respuesta mayor. 6. Virtualizar todos los servicios y procesos. 7. Desarrollar una metodología efectiva de desarrollo, implementación y soporte
➤ Potencializar el desarrollo humano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios de estructura organizacional más liviana en sedes de Bogotá y Cali 2. Remuneración por competencias y objetivos para todas las aéreas 3. Establecer el programa de Universidad Siesa basada en capacitaciones del personal 4. Crear la perspectiva al personal de una sola Siesa

Además del detalle de los objetivos, se investigó cuales variables desearía medir la Presidencia en mayor relevancia, y así mismo se estableció el estatus de estas de forma cuantitativa.

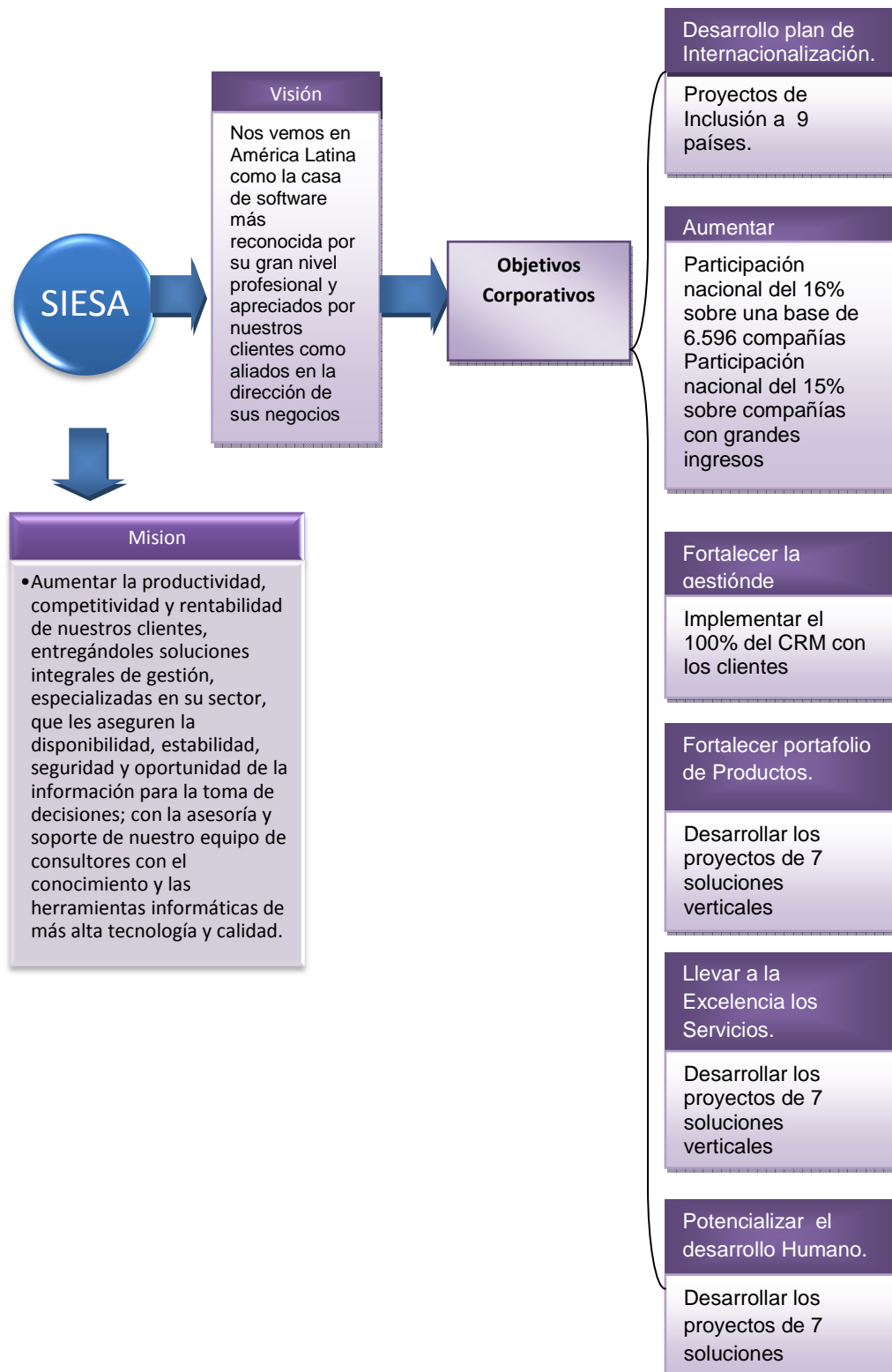
Cuadro 7. Cuantificación de objetivos corporativos

Objetivo	Variable	Estatus		Meta 2012	
		%	Detalle	%	Detalle
Desarrollo plan de Internacionalización.	Proyectos de Inclusión	44%	Venezuela, Ecuador, Panamá, Perú.	100%	México, Argentina, Chile, Venezuela, Ecuador, Panamá, Perú, Brasil, Uruguay.
Aumentar participación mercado nacional.*	Sobre una base de 6.596 compañías nacionales	14,8%	Primera compañías de solución de software	16%	Liderazgo de mercado
	Sobre compañías que tienen ingresos anuales superiores a \$30.000 millones de pesos	13,9%	Tercera Compañía	15%	Liderazgo de mercado
Fortalecer la gestión de mercadeo.	Proyectos para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes.	0%	En implementación	100%	De las tres etapas de Solución CRM
Fortalecer portafolio de Productos.	Desarrollos Verticales	42.8%	Salud, taller y hotel	100%	Salud, taller, hotel educación, construcción, comunicaciones, transporte
Llevar a la Excelencia los Servicios.	Proyectos del proceso de la certificación ISO9001:2008 para la empresa.	40%	Implementación a 2 procesos	100%	Implementación a 5 procesos
Potencializar el desarrollo Humano.	Personal comercial capacitado en relaciones efectivas con el cliente.	0%	Cargos comerciales	15	Cargos comerciales
	Ejecutivos de Cuenta capacitado soporte virtual	30%	Cargos soporte	37	Cargos soporte

* Para mayor detalle del comportamiento de participación de SIESA ver anexo E.

9.1.3 Alineación de la misión, visión y objetivos organizacionales.
 Para tener una perspectiva de la alineación lograda de la misión, visión y objetivos corporativos, se elaboró la representación grafica de este proceso, lo cual se puede observar en la Figura 4.

Figura 4. Alineación estratégica



9.2 ANALISIS DE PROCESOS DE SIESA

Los empleados deben reconocer y comprender todos los procesos que se realizan dentro de la organización de forma clara y concisa, solo así pueden laborar de manera adecuada y aportar su esfuerzo a la compañía. Para ello, la empresa debe contar con el establecimiento de los procesos de forma sistemática, además de describir y transmitir cada operación de forma detallada y específica. Por lo cual, se analizaron los procesos que actualmente se encuentran en la empresa.

Los procesos que SIESA realiza son en su gran mayoría de programación y soporte, esto con el fin de garantizar un software en óptimo funcionamiento para sus clientes.

SIESA empieza el proceso con la gestión de mercadeo, encargada de investigar y determinar las preferencias, el factor de compra y la demanda del mercado. Después, su gestión comercial se encarga de contactar a presentes y nuevos clientes para ofrecer los productos de la empresa.

El proceso de consultoría, llega cuando el cliente ha decidido adquirir un producto o servicio de la empresa, generando al cliente el respaldo que necesita, con la relación costo/beneficio que requiere. Este proceso conocido como Enterprise, cuenta con la disposición de un grupo multidisciplinario de profesionales con habilidades, conocimientos y experiencia en implementación de soluciones de negocio SIESA, así como en procesos empresariales de diversos sectores económicos, que ofrecen capacitación, asesoría y consultoría garantizando el pronto retorno de la inversión del cliente.

Cuando el cliente requiere de una infraestructura para soportar las soluciones adquiridas en SIESA, este puede encontrar un respaldo en el servicio de Soluciones IT que permite la instalación y configuración de equipos, permitiendo que la implementación y utilización de la solución tecnológica ofrecida al cliente cuente con un correcto diseño e integración de las plataformas de Hardware y telecomunicación. Por tanto la unidad de negocios Siesa Soluciones IT provee los servicios de: Diseño, implementación y mantenimiento de proyectos de arquitectura de Hardware (Servidores y estaciones de trabajo), software y telecomunicaciones; diseño, instalación y mantenimiento de proyectos de cableado estructurado; contratos de servicios configurables de acuerdo a las necesidades de cada negocio que incluyen el mantenimiento a servidores, estaciones de trabajo, bases de datos y sistemas operativos y consultoría en proyectos de inversión tecnológica y detección de necesidades futura.

Para la solución de problemas, dudas e inquietudes del software adquirido, el cliente puede obtener el servicio de soporte, este proceso

permite al cliente contar con un apoyo especializado que garantice la adecuada funcionalidad de su operación. Las compañías reciben un servicio integral apoyados en la mejor tecnología y el acompañamiento de profesionales expertos en implementación de soluciones de negocio a través de los siguientes medios: contact center, chat, soporte virtual y capacitación virtual.

Por otro lado, el ciclo de producción de SIESA es conocido como investigación y desarrollo, este inicia en el momento en el que el cliente genera sus requerimientos sobre las necesidades del desarrollo de software, este proceso puede ocurrir en la compra del producto, el acompañamiento de consultoría o en el servicio de soporte.

Los procesos que soportan las demás operaciones internas de SIESA son los siguientes: financiero, administrativo y de recurso humano.

Cuadro 8. Características de los procesos de SIESA

Proceso	Característica
Investigación y Desarrollo de Software	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio permanente de nuevas tecnologías • Desarrollo de nuevas versiones del sistema SIESA • Desarrollo continuo de mejoras para los subsistemas: contables, financiero, comercial • Desarrollos especiales de software
Mercadeo, Ventas de Software y Posventa	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las necesidades del cliente • Asesoría durante el proceso de negociación • Presentación de la oferta • Seguimiento a los clientes para su retención
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis previo de la empresa antes de iniciar el montaje • Definición del cronograma de instalación • Capacitación en la operación del sistema • Asesoría permanente durante esta fase • Seguimiento del cronograma y toma de acciones correctivas

Cuadro 8. (Continuación)

Soporte y Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Garantía en el correcto y continuo funcionamiento de las aplicaciones• Actualizaciones permanentes del software de acuerdo a las disposiciones legales• Ayuda telefónica, virtual o personalizada en caso de problemas• Visitas preventivas
Consultoría	<ul style="list-style-type: none">• Proceso de fusiones empresariales• Sistemas administrativos de costos de producción y comercialización• Asistencia en las áreas de producción, comercialización, administrativa y financiera
Soluciones IT	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de las necesidades del cliente• Asesoría durante el proceso de negociación• Asesoría en montajes de redes internas y de comunicación• Presentación de la oferta• Servicio preventivo y correctivo en sistemas operativos y equipos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones laborales• Clima Organizacional• Desarrollo Humano• Capacitación interna• Cursos de Capacitación en las aplicaciones propias• Cursos de Capacitación en Sistemas Operativos (Windows, Unix)
Financiero	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones de inversión.• Decisiones de financiamiento• Decisiones de política de dividendos• Manejo de la estructura financiera de la empresa

Para ver la Interacción Básica de los Procesos ver anexo F.

9.3 ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS – MANUAL DE FUNCIONES.

Para el Diseño del Programa de Administración de Desempeño se analizaron y se definieron las funciones de todos los cargos de SIESA, en este manual de funciones se estableció un mayor conocimiento de las responsabilidades, los recursos, las características que deben de tener los colaboradores para llevar con eficiencia el cargo.

Cuando los procedimientos y las funciones se encuentran bien definidos, se establecen las metas, los indicadores y métodos de evaluación de manera más adecuada. Por lo tanto, se diseñó un formato para realizar el levantamiento de las funciones por medio de una entrevista con el personal. El documento diseñado para recolectar la información de la entrevista con cada persona del departamento se divide en cinco partes:

La primera es una identificación básica del puesto, la cual contiene el nombre del cargo, la cantidad de personas en el cargo, la línea de dependencia, el nombre de cargo de jefe inmediato y los cargos dirigidos y/o coordinados.

En segundo lugar se encuentra el propósito principal del cargo nombrado para efectos prácticos, la misión del cargo.

El análisis del cargo, ocupa el tercer ítem, el cual cuenta con las responsabilidades y funciones listadas dentro del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), incluyendo las relacionadas con la dirección y coordinación que el cargo reciba o ejerza, ordenándolas de acuerdo a la frecuencia de ejecución: diarias, semanales, mensuales o anuales y las que ocurran a intervalos irregulares y su porcentaje de tiempo laboral.

También, describe con quién, con qué propósito y qué tan frecuente debe contactarse con personas internas y con personas o entidades externas. Se hace reconocimiento de algún riesgo para la salud y seguridad y la jornada laboral.

En cuarto lugar se encuentran los requisitos de la persona para desempeñar el cargo, es decir, que formación académica mínima requerida por el titular es necesaria (Bachillerato, técnico, tecnología, Profesional, especialización, Máster, Doctorado). También debe listar los certificados, licencias o registros requeridos para el desempeño de funciones esenciales del cargo (ejemplo: Diploma profesional, certificados de otros estudios realizados, registro o licencia profesional, etc.). De igual forma, se debe identificar las competencias necesarias que debe poseer la persona que ocupa el cargo, el logro de metas.

Más aún, se debe establecer el tiempo (meses, años) durante el cual se requiere que el titular haya ejercido funciones similares a las definidas para este cargo, dentro de la empresa o por fuera de ella. Las características y habilidades, habilidad física en caso que el cargo requiera de una condición específica y de acuerdo con las responsabilidades del cargo se debe determinar los requisitos especiales que debe tener el titular.

Por último, se encuentran los anexos, los cuales reflejarán los documentos que personal deba de elaborar, el control de actualizaciones y la firma de las personas de la revisión y aprobación del documento de análisis y descripción del cargo, nombrado por la dirección como Manual de Funciones. Para ver en detalle el formato de Descripción de cargos ver anexo G.

9.4 VALUACION DEL CLIMA LABORAL

Para SIESA resulta importante conocer y medir el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados de su personal al influir en la motivación y el resultado de estos, por lo tanto, se generan efectos positivos o negativos sobre las metas propuestas.

La empresa puede generar y contribuir al buen desempeño si se preocupa por mantener la satisfacción de sus empleados en el puesto de trabajo. Algunas de las variables que se consideraron son:

- Perspectiva sobre la empresa
- Condiciones ambientales
- Ergonomía
- Compañeros de trabajo
- Relación con superiores
- Cargo
- Remuneración
- Comunicación

9.4.1 Metodología de medición del clima laboral. La metodología de medición de las anteriores variables se desarrolló mediante el formato de encuesta. En la cual se puede ver reflejada la percepción que tiene los empleados frente la relación con su jefe y compañeros, los grados de adhesión y rechazo, la satisfacción y el malestar de su puesto, las necesidades, las expectativas y el nivel de cumplimiento que desean obtener por parte de la empresa.

El propósito del cuestionario diseñado para SIESA, es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima de trabajo en la organización mediante la elaboración de programas de ambiente laboral. Ya que la empresa desea lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano que genere a la empresa la herramienta para sus mejoras continuas. Más aún, lograr la competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

La encuesta para la medición de clima organizacional establecido para SIESA cuenta con las siguientes condiciones:

- La encuesta debe ser aplicada de manera anónima, al menos, a una muestra significativa de la población, sea por medios electrónicos que es muy usual en estos tiempos, o bien de manera física, en sesiones grupales de empleados.
- Su frecuencia de aplicación debe ser semestralmente y debe ser en tiempo simultáneo con el procedimiento de evaluación de desempeño.
- La encuesta debe ser por sí sola simple de interpretar, pero siempre deben darse las indicaciones y reglas claras para el registro de la misma.
- Idealmente, la encuesta debe ser aplicada por un ente especializado, ajeno a la organización, pero de confianza, profesionalmente hablando.⁴⁹

⁴⁹ Vargas, Gilberto. Instrumentos para medir clima organizacional. [en línea]. México: Gestión Humana, 2010. [Consultado 13 de Agosto de 2011] Disponible en Internet: www.gestionhumana.com

9.4.2 Instrumento de medición del clima laboral.

Figura 5. Encuesta de clima laboral

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
SIESA**

Cargo: _____ **Periodo:** _____

Ayúdanos a mejorar

Esta encuesta será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general que nuestros empleados tienen con la empresa. Contamos con usted para ampliar nuestro conocimiento sobre el clima laboral.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Tal vez	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. LA EMPRESA:					
Se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa					
Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa					
Se siente integrado en su empresa					
Usted conoce bien lo que aporta con su trabajo al conjunto de la empresa					
Permanecería en la empresa , así encuentre un cargo a igualdad sueldo y condiciones					
2. CONDICIONES AMBIENTALES EN SU PUESTO DE TRABAJO:					
Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo					
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo					
El nivel de ruido es soportable					
El lugar cuenta con un aseo permanente					
Su ordenador funciona a una velocidad adecuada					
Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo					
Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo					
4. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA:					
Tiene la suficiente autonomía en su trabajo					
Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo					
Su trabajo es lo suficientemente variado					
5. COMPAÑEROS DE TRABAJO:					
Se lleva Usted bien con sus compañeros					
Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa					
Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos					
Considera que sus compañeros son además sus amigos					

6. SU JEFE Y SUPERIORES:					
Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad					
Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de tu jefe					
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
Considera que tiene Usted un jefe justo					
7. PUESTO DE TRABAJO:					
El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee					
Su puesto está en relación con su titulación académica					
Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa					
Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa					
8. REMUNERACIÓN: Sueldo.					
Su trabajo está bien remunerado					
Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa					
Su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa					
9. RECONOCIMIENTO:					
Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo					
Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro					
Tiene la posibilidad de una promoción laboral por un buen rendimiento					
10. COMUNICACIÓN:					
Existe buena comunicación de arriba a abajo entre directivos y colaboradores					
Existe buena comunicación de abajo a arriba entre colaboradores y directivos					
Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias del personal					

Observaciones:

Muchas gracias por su colaboración.

10 REQUISITOS DEL DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

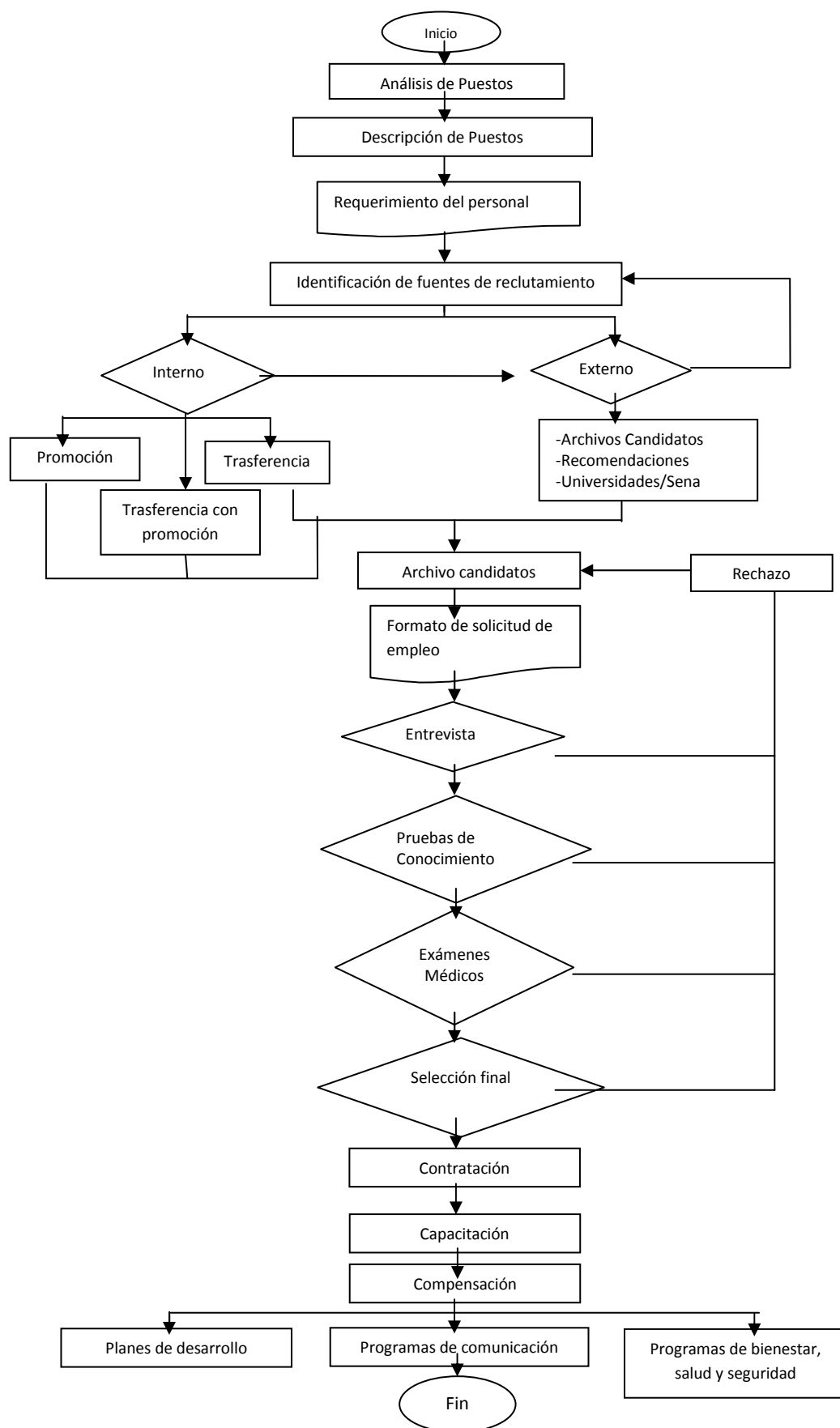
10.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos tiene como misión dirigir y gestionar los procesos relacionados con la selección, promoción y contratación, asignación de compensaciones y beneficios, formación y desarrollo profesional, diseño organizacional, horarios de trabajo/ tiempo libre, comunicación, cultura y formas de relación, programas de bienestar, salud y seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y la comunidad, apoyo en la innovación y desarrollo de procesos en productos y servicios al encargarse del desarrollo empresarial y humano, con el fin de proveer el talento humano competente y motivado que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

Para contribuir a las bases de la evaluación de desempeño, se decidió realizar el proceso de análisis y descripción de puesto, el cuál actualmente está siendo utilizado para obtener conocimientos sobre los cargos y así tomar las mejores decisiones en los procesos de reclutamiento y selección. Este proceso ayuda a determinar los requisitos que deben cumplir los aspirantes y permite realizar una comparación de estos con los que realmente cuenta. Más aún, permite dentro del Diseño de Programa de Administración de Desempeño aclarar al directivo y el personal las funciones responsabilidades que tiene cada cargo, además de fundamentar y respaldar que la definición de las metas individuales va de acuerdo a lo definido con este.

En la figura 6 se pueden observar los procesos declarados por la Dirección Nacional de Recursos Humanos de SIESA como los procesos formalizados.

Figura 6. Procesos del área de Recursos Humanos



El proceso de la selección del personal idóneo es considerado por la Dirección de esta área como uno de los procesos más importantes y satisfactorios que actualmente tiene la empresa, por la dedicación y el análisis que tiene para conocer las aptitudes y capacidades del aspirante. Recursos Humanos utiliza durante este proceso la aplicación de pruebas de competencia y vocación a través de un proveedor de evaluaciones que le permite acceder por internet a pruebas como llamadas COMPE, VOCA, entre otras. Estas evaluaciones permiten tener soportes de sus futuras decisiones con el aspirante.

La administración de la nómina del personal es un proceso que inicia desde el momento en el que el aspirante es aprobado por el Director del área al que se debe vincular, y por lo tanto, el área de Recursos Humanos formaliza su vinculación a través de un contrato de trabajo a término indefinido conteniendo las diferentes cláusulas por ley y establecidas por la empresa. En este proceso se establecen las escalas salariales, se evalúan las promociones y se encargan de la remuneración mensual de sus empleados.

De forma muy integral, Recursos Humanos se encarga del proceso de desarrollo permanente del potencial del personal, generando las capacitaciones adecuadas con base al perfil del empleado desde su coordinación de capacitación interna.

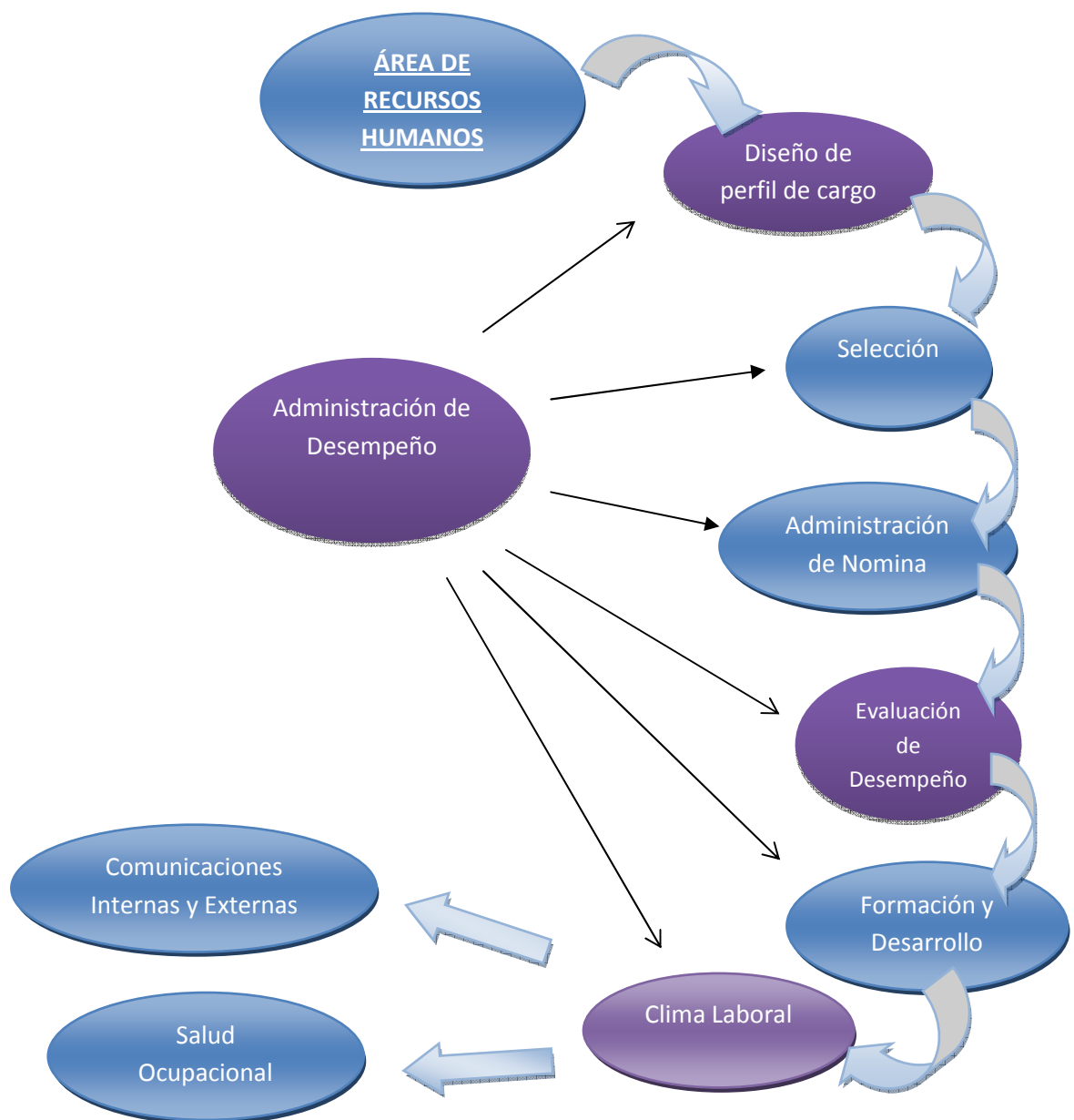
La búsqueda de altos niveles de satisfacción del clima laboral es otra de sus funciones que debe tener el área de recursos humanos, es decir, mejorar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Este es un proceso que se encamina a desarrollar dentro del Diseño del Programa de Administración de Desempeño, a través de encuestas al personal de SIESA, permitiendo tener conocimiento de las apreciaciones que tiene el personal con la organización, sus directivos, compañeros y ambiente de trabajo, y por lo tanto, aportaría para el desarrollo de programas para mejorar relaciones internas. En SIESA los procedimientos de mejoras en el clima laboral se realizaban por medio de entrevistas que tenía la Dirección de Recursos Humanos con los colaboradores de la empresa, donde recogía información que permitiera tener base para los próximos planes de motivación y mejoras en el comportamiento de los empleados.

También comprende las comunicaciones internas y externas, la oportunidad de las mismas y la consecución de los mínimos de bienestar del personal; incluye también el garantizar la salud ocupacional y la seguridad industrial para conseguir compromiso, eficiencia y productividad en la realización de la misión, visión y cumplimientos de objetivos estratégicos, en una cultura organizacional donde se valora y busca el

incremento del conocimiento en las personas vinculadas al logro de la estrategia de SIESA.

En la siguiente figura se puede observar la inclusión de los procesos de Diseño de Perfil de Cargos y Clima Organizacional, los cuales se decidió desarrollar de manera formal durante el Diseño del Programa de Administración de Desempeño y la creación del proceso de Administración de Desempeño, con el énfasis del desarrollo de la Evaluación de Desempeño.

Figura 7. Nuevo procesos del área de recursos humanos



10.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El Área de Recursos Humanos cuenta con cinco personas que respaldan los cuatro cargos de la unidad de negocios. Los cargos que analizaron y describieron hacen referencia a una asistente de capacitación, una coordinadora de capacitación, dos asistentes de recursos humanos y una persona encargada de la dirección nacional del área.

En la siguiente tabla se visualizará la información generada por el Departamento de Recursos Humanos.

Cuadro 9: Cargos del área de recursos humanos

Área	Cargo	Nombre del personal
Recursos Humanos	Asistente de capacitación	Rubiela Arévalo
	Coordinadora de capacitación	Alma Linda Cerón
	Asistente recursos humanos	Juliana Ospina
		Maria Fernanda Delgado
	Directora nacional de recursos humanos	Alba Lucia Valencia Romero

FUENTE: Dirección Nacional de Recursos Humanos. SIESA. Junio 2011.

Para mayor detalle de los documentos de Descripción y Evaluación de Cargo ver anexos H e I.

Los perfiles y descripciones del cargo se establecieron formalmente dentro del manual de funciones, el cual se levantó durante el presente año, permitiendo a los diferentes líderes un mayor conocimiento de las funciones y responsabilidades que realiza su personal. De igual forma, los empleados actualmente cuentan con un documento soporte debidamente aprobado que contiene el alcance, las funciones, responsabilidades de cada cargo y además una evaluación de su ambiente laboral enfocado a los riesgos de salud y seguridad. Este documento también generó información de requisitos que debe tener la persona para desempeñar el puesto.

Para el departamento era de gran importancia realizar el aporte con este documento porque además son esenciales en los procesos de futuras certificaciones de calidad y porque su propósito es proporcionar información sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo

tiene asignadas las responsabilidades, cuáles son las competencias, y por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

11 DISEÑO DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

11.1 DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DEL AREA.

Para contar con la alineación entre la visión, los objetivos corporativos y las metas de cada área. Estas últimas deben tener como base los objetivos del negocio y las prioridades estratégicas determinados por la Presidencia, los cuales se pueden observar en la tabla 5. La determinación de las metas de cada área recae en los cargos de Dirección de SIESA, por tanto, es deber coordinar y hacer seguimiento de lo propuesto para cada Director.

Este proceso de planeación, se trata del primer paso para formular las metas del área, las cuales deben ser la declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo los cuales deben contribuir y respaldar el logro de los objetivos corporativos.

Los parámetros para definir las metas en SIESA están dentro de los criterios de calidad del modelo SMART (específico, medible, alcanzable, reales y orientados en el tiempo) por lo tanto, los Directivos de la compañía deben considerar los siguientes aspectos dentro de sus metas.

Cuadro 10. Criterios de Calidad: Modelo SMART

Criterio	Detalle
S: Específico	La meta debe ser suficientemente clara y concreta para que el empleado reconozca cuando lo logra.
M: Medible	El sistema de medida le permite a los empleados saber hasta qué nivel han alcanzado sus metas
A: Alcanzable	Metas demasiado complicadas o demasiado lejanas del alcance de los empleados, solo logran frustrarlos.
R: Reales:	Dado el entorno-mercado, determine si la meta es realista.
T: Orientados en el tiempo	Establezca una fecha límite, que permita hacer un seguimiento real.

El balance de la metas entre las diferentes áreas pueden contener una variedad, es decir, los Directivos al definir sus metas pueden referirse al mejoramiento, la innovación, el mantenimiento de algo o pueden referirse a un enfoque interno o externo dentro de su compromiso.

Cuadro 11. Variedad de metas

Variedad	Detalle
Mejoramiento	Mejoramiento- Tomar lo que esta y hacerlo mejor.
Innovación	Crear algo nuevo
Mantenimiento	Mantener algo nuevo funcional
Enfoque interno	Operaciones, Administrativo, Proceso
Enfoque externo	Clientes, Mercados, etc.

El formato diseñado para el establecimiento de metas cuenta con la definición de estas, la fecha de inicio, la fecha de terminación y una calificación que realizará la Presidencia donde se deben identificar los resultados alcanzados, pero que se realizará en el documento de Evaluación de Desempeño por Área, el cual se diseñó a la Presidencia para un mejor seguimiento de los compromisos realizados por los Directivos.

Para el documento de Evaluación de Desempeño por Área la evaluación final, se determinará el nivel de Cumplimiento de la Meta bajo los siguientes parámetros: A- Excede las Expectativas. B- Cumple las Expectativas. C- Por debajo de las expectativas

Cuadro 12. Parámetros de la Evaluación de metas área

Parámetro	Detalle
A	Supera el cumplimiento de los objetivos. Mantuvo estándares de calidad, cantidad, costo y cumplimiento excepcionalmente altos.
B	Cumplimiento Exacto. Logró resultados muy notables de calidad y cantidad de lo que se esperaba que obtuviera en las metas de desempeño y expectativas.
C	No cumplimiento. El desempeño no cumplió con las metas ni expectativas.

Además, del establecimiento de las metas del área, los Directivos deben socializar y debatir las metas con su personal, ya que las metas propuestas no deben ser impuestas, ya que generaría un fuerte inconveniente en el compromiso de las personas.

Figura 8. Formato Establecimiento de metas área



Establecimiento de Metas Área

Periodo: _____ de 20__

Nombre: _____

Área: _____

PARTE I: SEGUIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

1. Determine los **METAS del Área** con base a los objetivos de la compañía.
2. Determine los **RESULTADOS ALCANZADOS** para cada meta.
3. Determine el **CUMPLIMIENTO** de la siguiente manera:

A	Supera el cumplimiento de los objetivos. Mantuvo estándares de calidad, cantidad, costo y cumplimiento excepcionalmente altos.
B	Cumplimiento Exacto. Logró resultados muy notables de calidad y cantidad de lo que se esperaba que obtuviera en las metas de desempeño y expectativas.
C	No cumplimiento. El desempeño no cumplió con las metas ni expectativas.

1. META/ OBJETIVO					
ALINEACIÓN CON OBJETIVO COMPAÑÍA	METAS ÁREA	FECHA INICIO	FECHA TERMINACION	RESULTADOS ALCANZADOS	CUMPLIMIENTO

RECURSOS NECESARIOS: _____

COMENTARIOS ADICIONALES:

Revisado y Aprobado por:

Dirección Área

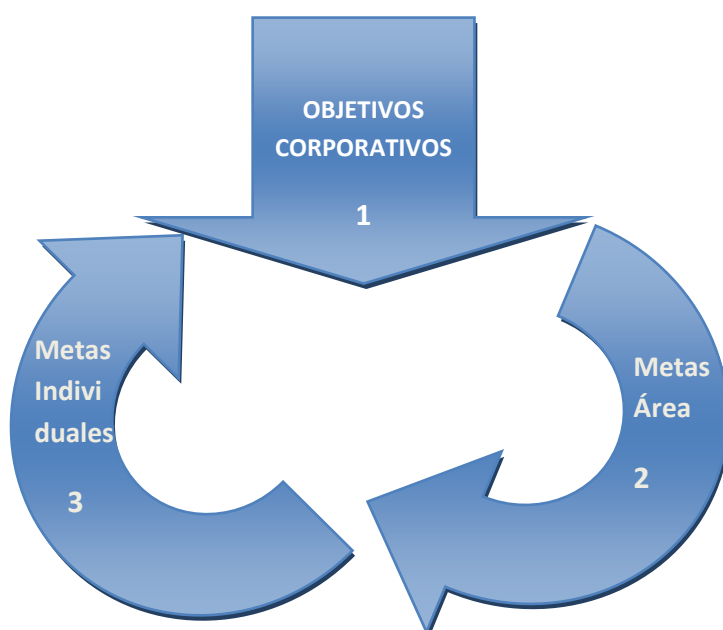
Presidente

11.2 DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS INDIVIDUALES.

Las metas de cada empleado deben contribuir y respaldar el logro de las Metas del Área y finalmente de los Objetivos Corporativos de SIESA. A través del establecimiento de metas, denominadas Aportes Claves, se definirá qué se espera de cada empleado en el desempeño de sus funciones. Más aún, cuando el personal establece sus metas, hay mayor comprensión del propósito de su trabajo, permitiéndole que este oriente sus esfuerzos en la dirección correcta.

A continuación se puede observar el flujo que se consideró para alinear los esfuerzos de los colaboradores de la organización para alcanzar las objetivos corporativos.

Figura 9. Alineación de metas



El personal debe comprender que pocas metas prueben ser más efectivas que una lista larga de labores y responsabilidades. Máximo cada persona debe definir 6 metas. Además estas deben usar la siguiente metodología.

11.2.1 Metodología de establecimiento de metas individuales.

- **Paso 1:** Alineación con Metas del Área: Con base en las metas consolidadas por la Dirección y aceptadas por las personas, se determinan las metas de cada colaborador.
- **Paso 2:** Aporte Clave: El personal debe establecer sus metas como aportes claves (proyectos de alto impacto, mejoras o iniciativas) en consenso Director- Colaborador para el período a evaluar.

Cada Aporte Clave debe iniciar con un verbo activo, estos deben contribuir al desarrollo de las metas del área y al igual que estas deben ser:

- Específicas. Al fijarse una meta debe hacerlo de forma clara y precisa preguntándose qué resultados quiere conseguir en concreto. También debe determinar con exactitud dónde, cuándo, cuánto y cómo piensa alcanzar su meta.
- Medibles. Las metas deben ser atractivas y conllevar retos y desafíos y deben tener un indicador, que permita apoyarse en estadísticas y otros instrumentos de control que necesariamente implican el manejo de cifras y números.
- Alcanzables. Deben ser realizables. Se debe realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades, identificando los recursos disponibles tanto a nivel humano como técnico y financiero los cuales le contribuirán a lograr la meta.
- Realistas. Las metas realistas son un reto, pero no tan difícil como para que la probabilidad de éxito sea pequeña. Se han de poder lograr con las herramientas que los empleados tienen a su disposición.
- Tiempo, plazo determinado. Cada meta debe realizarse en un tiempo específico y razonable.


- **Paso 3:** Fecha de terminación: Cada Aporte Clave debe realizarse en un tiempo específico. Por lo tanto, el personal debe establecer la fecha donde espera el cumplimiento total de su meta. Más aún, se debe tener en cuenta que esta fecha representa su compromiso de entrega, por tanto la obtención de los resultados.

11.3 DISEÑO DEL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS APLICADO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

11.3.1 Establecimiento de metas del área de recursos humanos.

Dentro de las metas que se establecieron en Recursos Humanos se encontró que el enfoque fue a potencializar el Talento Humano de la empresa.

Figura 10. Establecimiento de metas área Recursos Humanos



Establecimiento de Metas Área
 Periodo: _____ de 20__

Nombre: _____
 Área: _____

PARTE I: SEGUIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

1. Determine los **METAS** del Área con base a los objetivos de la compañía.
2. Determine los **RESULTADOS ALCANZADOS** para cada meta.
3. Determine el **CUMPLIMIENTO** de la siguiente manera:

A	Supera el cumplimiento de los objetivos. Mantuvo estándares de calidad, cantidad, costo y cumplimiento excepcionalmente altos.
B	Cumplimiento Exacto. Logró resultados muy notables de calidad y cantidad de lo que se esperaba que obtuviera en las metas de desempeño y expectativas.
C	No cumplimiento. El desempeño no cumplió con las metas ni expectativas.

1. META/ OBJETIVO					
ALINEACIÓN CON OBJETIVO COMPAÑÍA	METAS ÁREA	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	RESULTADOS ALCANZADOS	CUMPLIMIENTO
Potencializar el Desarrollo Humano	Diseñar un Proceso de Administración de Desempeño	25/07/2011	20/12/2011		
	Tener documentada las páginas amarillas de SIESA con la caracterización del personal que incluye descripción familiar y hoja de vida académica.	05/07/2011	15/12/2011		
	Implementar el Centro de Entrenamiento Empresarial SIESA, utilizando a SIESA como el primer usuario del mismo	05/07/2011	30/12/2011		
Llevar a la Excelencia los Servicios.	Lograr la estabilización de la nómina obteniendo tener los paz y salvos al día de las EPS; Cajas de Compensación; SENA; ARP; Fondos de Pensiones e implementando la aplicación de nómina WEB en la nómina de SIESA.	05/07/2011	30/12/2011		
Fortalecer el desarrollo de Productos y servicios	Lanzar el producto de Certificación On Line esté al servicio del cliente interno y externo de SIESA con los módulos Siesa nómina 8.5 y Siesa financiero 8.5.				

RECURSOS NECESARIOS: _____
COMENTARIOS ADICIONALES: _____

Revisado y Aprobado por:

 Dirección Área

 Presidente

11.3.2 Establecimiento de metas individuales. En el establecimiento de los aportes claves realizados por cada una de las personas del área de Recursos Humanos de acuerdo con la alineación a los objetivos del área se pueden evidenciar las siguientes metas.

Cuadro 13. Aportes claves del personal de recursos humanos

Alineación con Metas del Área	Aporte Clave	Responsable	Cargo
Diseñar el proceso de Administración de Desempeño	Elaborar y entregar manuales de funciones a todas las áreas de SIESA.	María Fernanda Delgado	Asistente
	Diseñar el Programa de evaluación de desempeño	María Fernanda Delgado	Asistente
	Entregar resultados de modelos de competencia y evaluación	Alba Lucia Valencia	Directora
Implementar el Centro de Entrenamiento Empresarial SIESA, utilizando a SIESA como el primer usuario del mismo	Capacitar al Recurso Humano en Diplomado Formación de Formadores	Alma Linda Cerón	Coordinadora Capacitación
	Actualizar el Pénsum Académico de capacitación y entrenamiento SIESA Learning utilizando el modelo de competencias que el Ministerio de Educación actualmente maneja en nuestro país	Alma Linda Cerón Alba Lucia Valencia	Coordinadora Capacitación Directora
	Realizar lanzamiento del Centro de Entrenamiento Empresarial Siesa	Alma Linda Cerón	Coordinadora Capacitación
	Hacer el lanzamiento de la Certificación al cliente interno y al cliente externo.	Alma Linda Cerón	Coordinadora Capacitación
Lograr que el producto de Certificación On Line esté al servicio del cliente interno y externo de SIESA con los módulos Siesa nómina 8.5 y Siesa financiero 8.5.	Liderar el grupo que aportará las preguntas del módulo financiero Siesa 8.5., logrando que las mismas estén listas en Diciembre de 2011	Alma Linda Cerón	Coordinadora Capacitación
	Hacer el proceso de socialización, entrenamiento y capacitación para que el 100% del personal experto en Nómina 8.5. esté certificado en diciembre de 2011 (personal de soporte e implementación)	Rubiela Arévalo	Asistente Capacitación

Cuadro 13. (Continuación)

Lograr que la nómina esté estabilizada y tener los paz y salvos al día de las EPS; Cajas de Compensación; SENA; ARP; Fondos de Pensiones. Implementar la aplicación de nómina WEB en la nómina de SIESA.	Liderar el diagnóstico de cada uno de los ítems y generar el plan de acción	Juliana Ospina	Asistente
	Desarrollar políticas y seguimiento para que se mantengan al día	Alba Lucia Valencia	Directora
	Recuperar el 100% del dinero que las EPS deben generar a SIESA por licencias e incapacidades y que el tiempo de retorno lo permite.	Juliana Ospina	Asistente
Tener documentadas las páginas amarillas de SIESA con la caracterización del personal que incluye descripción familiar y hoja de vida académica.	Realizar en cada una de las regionales el levantamiento de la información necesaria para tener caracterizada toda la población de SIESA y documentarla en la Intranet sección Páginas Amarillas.	Rubiela Arévalo	Asistente de Capacitación
	Hacer los contactos con Great Place To Work para conocer el modelo que desarrollan de fortalecimiento de cultura organizacional.	Alba Lucia Valencia	Directora
	Capacitar al personal a fortalecer habilidades orientadas a la generación de oportunidades de Mercadeo. A MOVERSE	Rubiela Arévalo	Asistente de Capacitación
	Realizar actividades de integración que permita fortalecer los valores de SIESA en cada una de las regionales.	Juliana Ospina Maria Fernanda Delgado	Asistente Asistente

12. DISEÑO DEL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

El Diseño del Programa de Administración de Desempeño requiere la definición clara de los estándares con los que se evaluará el desempeño de los empleados. Estos indicadores deben basarse en las funciones y responsabilidades relacionadas con el puesto, los cuales se derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones de los empleados.

Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables.

Una vez definidas las metas que se desean alcanzar, se establecen los indicadores de desempeño. El indicador de desempeño, es el instrumento de medición de los aportes claves, el cual se encuentra asociado al cumplimiento de los objetivos.

Se buscó al establecer indicadores de desempeño, ayudar al procedimiento de evaluación del personal al responder interrogantes sobre el cumplimiento de las metas. En definitiva lo que se busca es ver en que magnitud fue eficiente y eficaz un organismo ejecutor dentro de sus resultados.

Cuadro 14. Importancia de la medición

No.	Criterio de importancia
1	Permite conocer hacia dónde va un proceso
2	Permite crear nuevos puestos de trabajo dentro de la organización y aumentar el personal en cada proceso
3	Crea una cultura de estudiar continuamente los procesos de medir permanente
4	Apoya el camino de planificar y tomar mejores decisiones; gerencia y controlar mejor la empresa
5	Permite a la gerencia buscar a los responsables de los éxitos o errores y fracasos

Fuente: Módulo de indicadores de gestión. SENA. 2010.

Los indicadores deben unir ciertas características fundamentales, con lo cual se pueda llevar adelante de forma adecuada su cometido. Estas características se pueden observar en la siguiente tabla.

Cuadro 15. Característica de indicadores

Característica	Detalle
Objetivos	El indicador debe ser expresado en cantidad, calidad y tiempo. Estas cualidades que deben tener todo indicador son fundamentales para poder medir las diferentes metas propuestas de iniciativa, mejora, mantenimiento y enfoques internos y externos
Prácticos	Hace referencia a que los indicadores, como tienen que necesariamente ser utilizados para establecer comparaciones con distintos parámetros, tienen que ser fáciles de aplicar y de bajo costo.
Verificables	Todo indicador debe poder ser corroborado o comprobado a través de un análisis racional, es decir por una metodología científica cualquiera sea la ciencia. Detrás de todo indicador sea este cuantitativo o cualitativo, existe un análisis o un estudio, cuyo resultado es precisamente el indicador utilizado.
Independientes	Los indicadores deben ser utilizados según la jerarquía de metas, es decir, <ul style="list-style-type: none">• Para el FIN indicadores de fin,• Para el propósito indicadores de propósito• Para los componentes del proyecto indicadores de componentes.

Fuente: Modulo de indicadores de gestión. SENA. 2010.

Además de contar con estas características, los indicadores que se desean establecer por aporte clave deben tener los siguientes requerimientos.

- Deben estar alineados con la Meta Individual –Aporte Clave.
- Los indicadores deben ser compartidos, consensuados, negociados y entendidos por todos los involucrados. Es decir, que se constituyan en el sentido para ejecutar la estrategia y así impactar la creación de valor.
- Deben incluir un balance de corto y largo plazo e impacto en la creación de valor.
- Deben priorizar en las acciones que impactan la creación de valor y examinar las razones por las cuales se fracasa en la ejecución de la estrategia.

La medición no es sólo recoger datos sino insertarlos adecuadamente en el proceso de toma de decisiones y en el mejoramiento de la empresa.

Los Directivos deben apoyar el diseño de herramientas que permitan apoyar el establecimiento de indicadores de las metas de su personal. Además de dejar claro a los colaboradores que la herramienta debe ser utilizada de forma continua y permanente en la labor. Por tanto, en la segunda fase de la planeación del Diseño del Programa de Desempeño está el establecimiento de indicadores acompañado de la socialización de los estándares que se decidieron en conjunto entre el Director-Colaborador.

Para definir las fuentes por medio de las cuales se puede obtener la información sobre conductas y resultados pueden considerarse:

- **Fuentes Objetivas:**

- Resultados de proyectos o tareas.
- Revisión de archivos, documentos, producción (unidades, cantidades, etc.)
- Informes de productividad y control: tendencias, mejoras.

- **Fuentes subjetivas:**

- Encuestas.
- Retroalimentación de clientes, proveedores, colaboradores, otros jefes, etc.
- Observación del desempeño durante presentaciones, reuniones, interacción con compañeros, etc.

Cuando nos referimos a medición, no necesariamente nos referimos a escalas reconocidas y tradicionales, también podemos expresar resultados mediante escalas propias que nos permitan comparaciones y reconocer grados de avance. Cuando hacemos la creación de estas últimas escalas los Directivos y colaboradores deben cuidar que se mantenga la coherencia entre las mediciones y que la escala de medición esté relacionado con la meta a medir.

12.1 METODOLOGÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Para el proceso de establecimiento de indicadores, debe realizarse un acuerdo y negociación del personal con el Directivo del área para aceptar y aprobar la definición de la medición. La metodología inicia con los siguientes pasos una vez estén establecidas las metas individuales:

- **Medidas (Indicador):** Se deben establecer indicadores coherentes a los aportes claves. Deben medir lo realmente importante de la meta. El personal debe especificar el nombre y la fórmula del indicador.

- **Peso:** El personal debe realizar una asignación de una ponderación a cada aporte clave, esta ponderación debe oscilar entre 0.0 (No importante) u 1.0 (Muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de la meta para tener un éxito en la empresa, por tanto, si se encuentra con un peso muy bajo, el personal debe verificar si es indispensable considerarlo como aporte clave.

Las ponderaciones apropiadas se determinan al analizar cada Aporte Clave y llegar a un consenso Director-Colaborador. También se debe considerar dentro de la asignación de ponderación que la suma de todas las ponderaciones asignadas a las metas debe ser igual a 1.0.

- **Real:** Se debe hacer una evaluación y determinar los resultados obtenidos para cada meta una vez se cumpla la fecha de terminación. Este procedimiento recae en cada personal y tiene una verificación en el momento de evaluación del desempeño. Este dato de resultado es cuantificable, debe ser un análisis de los informes individuales, planes de acción, estadísticas u otro instrumento de control que permita la veracidad y soporte de los hechos y resultados de cada aporte clave.

- **Meta:** Una vez establezca la escala de medición, el personal debe determinar el resultado esperado de forma cuantificable de cada aporte clave, el cual pueda tener un seguimiento a través del indicador seleccionado.

- **Cumplimiento a la fecha:** La suma del peso actual de cada aporte clave, determinará al director de cada área el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos, por tanto, permitirá conocer y verificar el desempeño del personal, el avance hacia las metas estratégicas y planear acciones de mejora para lograr el potencial adecuado sobre recursos o competencias específicas.

12.2 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Cuadro 16. Indicadores establecidos por el personal de Recursos Humanos

Alineación con Metas Área	Aporte Clave	Medidas (Indicador)		
		Fecha de Entrega	Nombre	Formula
Diseñar proceso de Administración de Desempeño	Elaborar y entregar manuales de funciones a todas las áreas de SIESA.	03/10/2011	Manuales de funciones de cargos	Total de manuales elaborados/ Total de manuales a elaborar.
	Diseñar el Programa de evaluación de desempeño	15/12/2011	Modelo Evaluación	Total personal con metodología de competencias/ Total personal
	Entregar resultados de modelos de competencia y evaluación	30/12/2011	Resultados Evaluación	Total informes de resultados competencias entregados/ Total de informes a entregar.
Implementar el Centro de Entrenamiento Empresarial SIESA, utilizando a SIESA como el primer usuario del mismo	Capacitar al Recurso Humano en Diplomado Formación de Formadores	12/12/2011	RH capacitado	Personal capacitado/Total Personal a capacitar
	Actualizar el Pénsum Académico de Capacitación y Entrenamiento SIESA Learning utilizando el modelo de competencias que el Ministerio de Educación actualmente maneja en nuestro país	28/12/2011	Actualizaciones Pensums	Numero de productos con pensum/ Total de productos
	Realizar lanzamiento del Centro de Entrenamiento Empresarial Siesa	12/12/2011	Lanzamiento CEE	Actividades proyecto desarrolladas/ Total actividades proyecto

Cuadro 16. (Continuación)

Lograr que el producto de Certificación On Line esté al servicio del cliente interno y externo de SIESA con los módulos Siesa nómina 8.5 y Siesa financiero 8.5.	Hacer el lanzamiento de la Certificación al cliente interno entre el 1 y el 15 de agosto de 2011 y al cliente externo entre el 1 y 5 de Septiembre de 2011	12/12/2011	Lanzamiento Certificación On Line	Actividades proyecto desarrolladas/ Total actividades proyecto
	Liderar el grupo que aportará las preguntas del módulo financiero Siesa 8.5., logrando que las mismas estén listas en diciembre de 2011 presente año.	01/12/2011	Reservorio preguntas financiero 8,5	Desarrollo de preguntas modulo financiero siesa 8,5
	Hacer el proceso de socialización, entrenamiento y capacitación para que el 100% del personal experto en Nómina 8.5. Esté certificado en el 2011 (personal de soporte e implementación)	21/11/2011	Personal Certificado	Total personal certificado/ Total de personal a certificar
Lograr que la nómina esté estabilizada y tener los paz y salvos al día de las EPS;, Cajas de Compensación; SENA; ARP; Fondos de Pensiones. Implementar la aplicación de nómina WEB en la nómina de SIESA.	Liderar el diagnóstico de cada uno de ítems y generar el plan de acción	03/10/2011	Diagnóstico nómina	Actividades proyecto desarrolladas/ Total actividades proyecto
	Desarrollar políticas y seguimiento para que se mantengan al día	10/10/2011	Políticas nomina	Políticas desarrolladas
	Recuperar el 100% del dinero que las EPS deben generar a SIESA por licencias e incapacidades y que el tiempo de retorno lo permite.	30/12/2011	Recuperación de incapacidades	Dinero recuperado/Total dinero a recuperar

Cuadro 16. (Continuación)

Tener documentada las páginas amarillas de SIESA con la caracterización del personal que incluye descripción familiar y hoja de vida académica.	Realizar en cada una de las regionales el levantamiento de la información necesaria para tener caracterizada toda la población de SIESA y documentarla en la Intranet sección Páginas Amarillas.	30/12/2011	Personal caracterizado	Personal caracterizado/ Total personal
	Hacer los contactos con Great Place To Work para conocer el modelo que desarrollan de fortalecimiento de cultura organizacional.	30/12/2011	Vinculación Great Place To Work	Actividades desarrolladas
	Capacitar al personal a fortalecer habilidades orientadas a la generación de oportunidades de Mercadeo. A MOVERSE	30/12/2011	RH capacitado	Personal capacitado/Total Personal a capacitar
	Realizar actividades de integración que permita fortalecer los valores de SIESA en cada una de las regionales.	30/12/2011	Proyecto Integración	Actividades desarrolladas

13. ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SIESA.

La metodología de evaluación de desempeño debe ser liderado por el área de recursos Humanos, agente que tendrá como función socializar y capacitar con los demás directivos la metodología diseñada para el Programa de Administración de Desempeño.

Por lo tanto, se identificaron los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Planeación: Además del establecimiento de metas individuales e indicadores, se estableció que la metodología del Programa de Administración de Desempeño se debe trabajar en el método de Administración por Objetivos, conocida como APO. También se determinó una periodicidad semestral para las metas y por lo tanto para los indicadores. En esta etapa se integró la evaluación de competencias del personal. Dentro de las competencias están:

Cuadro 17. Competencias a evaluar

No.	Competencia	Detalle
1.	Calidad de Trabajo	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad
2.	Cantidad de Trabajo	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
3.	Conocimiento del puesto	Grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto

Cuadro 17. (Continuación)

4.	Iniciativa	Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
5.	Planificación	Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los colaboradores y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
6.	Control de costos	Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos, poder de negociación con proveedores, entre otros.
7.	Relaciones con los compañeros	Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas pertinentes. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
8.	Relaciones con la Dirección	Mantiene al Director y/o Coordinador informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones y trabaja siguiendo sus pautas y requerimientos.
9.	Dirección y Desarrollo de colaboradores	Dirige al personal en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los colaboradores informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de su personal a cargo. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

- **Paso 2:** Evaluación: Este proceso va relacionado con establecimiento de indicadores y a su vez a la metodología de recolección de datos. Se declaró que el desarrollo de este análisis tiene una frecuencia de cada seis meses al igual que el establecimiento de metas e indicadores. Este proceso debe ser una evaluación conjunta de la Dirección –Colaborador. En este proceso el Director debe evaluar el cumplimiento de personal de acuerdo a la aplicación de los siguientes pasos:

- **Paso 3:** Porcentaje de ejecución: En apoyo con la Dirección, el personal debe en forma porcentual determinar el logro con respecto a la meta. Este se establece dividiendo el resultado Real sobre la Meta.

- **Paso 4:** Desempeño cualitativo: El Director de cada área debe asociar al porcentaje de ejecución una evaluación cualitativa que asocie color al porcentaje de ejecución de acuerdo a: Verde, un porcentaje de ejecución mayor o igual del 95%; Amarillo, un porcentaje mayor o igual del 85% y menor del 95% y Rojo a un porcentaje menor del 85%

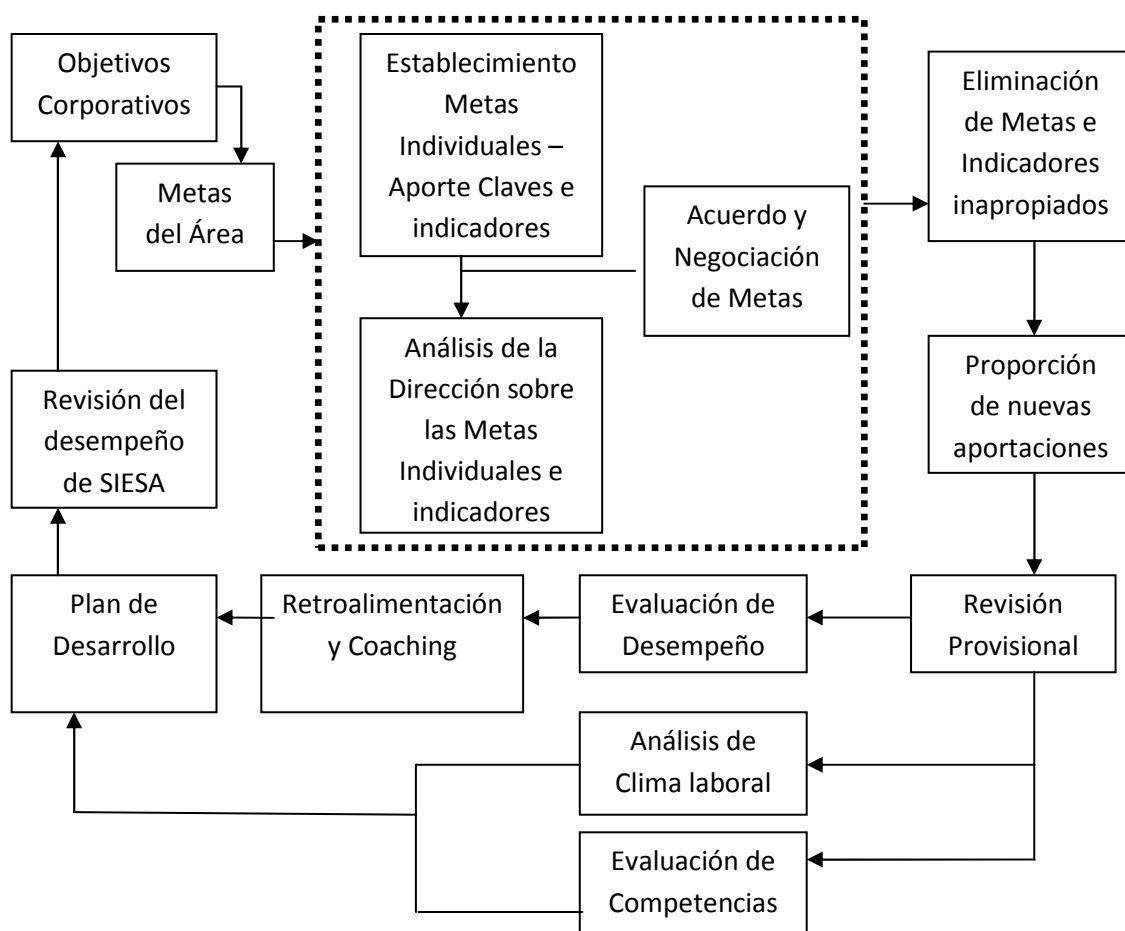
- **Paso 5:** Peso Actual: Multiplique la ponderación de cada aporte clave por su porcentaje de ejecución

- **Paso 6:** Cumplimiento a la Fecha: La suma del peso actual de cada aporte clave, determinará al director de cada área el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos, por tanto, permitirá conocer y verificar el desempeño del personal, el avance hacia las metas estratégicas y planear acciones de mejora para lograr el potencial adecuado sobre recursos o competencias específicas.

13.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

La representación gráfica permite mostrar las bases del Programa de Administración de Desempeño bajo el método de Administración por Objetivos, además de incluir el procedimiento de retroalimentación y coaching y de la inclusión de los requerimientos como: Clima laboral, recursos necesarios.


Figura 11. Programa de administración de desempeño para SIESA



13.2 FORMATOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

13.2.1 Instrumento de evaluación de desempeño individual. El documento se llevará en un formato Excel.

Figura 12. Formato de evaluación individual.



EVALUACION DE DESEMPEÑO

Periodo: _____ de 20__

Nombre del empleado:			
Cargo:			
Área:		Jefe Inmediato:	

PARTE I: SEGUIMIENTO DE METAS

1. Determine los **APORTES CLAVES** con base a los objetivos de la compañía y/o área. (Metas, proyectos de alto impacto o iniciativas)
2. Establezca:

Fecha de Terminación: Establezca la fecha donde espera el cumplimiento total de su meta

Nombre de Indicador: Establezca indicadores coherentes a los Aportes Claves

Formula: Detalle la fórmula del indicador

Nombre de Indicador: Establezca indicadores coherentes a los Aportes Claves

Peso: Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (No importante) u 1.0 (Muy importante) en conjunto con el Director. La suma total debe ser 1.0
3. Evalúe: Determine los resultados obtenidos de forma cuantificable y relacione en **REAL**. Dividiendo el resultado Real sobre la Meta para obtener el **% de EJECUCIÓN**. Multiplique la ponderación de cada Aporte Clave por su Porcentaje de Ejecución para el **PESO ACTUAL**. Suma el Peso Actual de cada Aporte Clave para determinará el **POCENTAJE DE CUMPLIMIENTO** de sus objetivos. La evaluación recae sobre el **DIRECTOR** de cada área.

1. METAS									
ALINEACIÓN CON AREA	APORTES CLAVES	FECHA TERMINACION	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	PESO	META	REAL	% EJECUCIÓN	PESO ACTUAL
RECURSOS NECESARIOS:									
							PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO		

Figura 12. (Continuación)


PARTE II. EVALUACION DE COMPETENCIAS.				
Descripción de Calificación:				
Sobresaliente: Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho más allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad.		Bueno: Este calificativo esta reservado para quienes de manera clara demuestra el desempeño que se exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidad de producción.		
Necesita Mejorar: Este calificativo se destina a los empleados que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente necesaria.		Insatisfactorio: Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo, aun cuando se encuentra bajo supervisión cercana.		
1: Insatisfactorio 2: Necesita mejorar 3: Bueno 4: Sobresaliente N/A: No aplica				
COMPETENCIA		DESCRIPCION	CALIFICACIÓN	NOTA
1.	Calidad de Trabajo	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad		
2.	Cantidad de Trabajo	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.		
3.	Conocimiento del puesto	Grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto		
4.	Iniciativa	Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.		
5.	Planificación	Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los colaboradores y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros		
6.	Control de costos	Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos, poder de negociación con proveedores, entre otros.		
7.	Relaciones con los compañeros	Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.		
8.	Relaciones con la Dirección	Mantiene al Director y/o Coordinador informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones y trabaja siguiendo sus pautas y requerimientos.		
9.	Dirección y Desarrollo de colaboradores	Dirige al personal en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los colaboradores informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de su personal a cargo. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.		
			Promedio	

Figura 12. (Continuación)

PARTE III. RETROALIMENTACIÓN / ACCIONES A TOMAR									
Retroalimentación:									
Capacitaciones:									
COMENTARIOS ADICIONALES:									
Revisado y Aprobado por:									
FIRMA EMPLEADO			FIRMA JEFE INMEDIATO			FIRMA RECURSOS HUMANOS			

13.2.2 Instrumento de evaluación de desempeño área. El documento se llevará en un formato Excel y será manejado por la Presidencia. A continuación se puede observar el formato aplicado al área de Recursos Humanos.

Figura 13. Formato de evaluación de desempeño del área de Recursos Humanos

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ÁREA		
		VERSIÓN 01	01/11/2011	Periodo a Evaluar
ÁREA RECURSOS HUMANOS				

1. Información del Empleado						
Nombre Empleado: Alba Lucia Valencia R.		Cargo: Directora Nacional de Recursos Humanos				
Área: Recursos Humanos		Superior Inmediato: Fernando Otoyá Domínguez Presidente				
EVALUACIÓN FINAL - Para evaluación final (Marque X)	Excede las expectativas	Cumple las expectativas	Por debajo de las expectativas			
	A	B	C			
SECCION 1.- METAS						
<p>1. Con base en las prioridades Estratégicas y objetivos del negocio determinados por la Presidencia, se determinan las metas de cada área y de cada función los cuales son desplegados de acuerdo al nivel de responsabilidad y alcance de cada área para apoyar el cumplimiento de los mismos.</p> <p>2. Las Metas deben ser Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y Delimitadas en el tiempo.</p> <p>3. Por cada Meta se determinan los resultados esperados, las Acciones claves que apoyarán el logro de la meta. En la reunión de progreso se identificarán los resultados alcanzados en el tiempo y el Estado de cumplimiento de la meta.</p> <p>4. Para la evaluación final, se determinará el nivel de cumplimiento de la Meta bajo los siguientes parámetros: A- Excede las Expectativas. B- Cumple las Expectativas. C- Por debajo de las expectativas</p> <p>A. Supera el cumplimiento de los objetivos. Mantuvo estándares de calidad, cantidad, costo y cumplimiento excepcionalmente altos.</p> <p>B. Cumplimiento Exacto. Logró resultados muy notables de calidad y cantidad de lo que se esperaba que obtuviera en las metas de desempeño y expectativas.</p> <p>C. No cumplimiento. El desempeño no cumplió con las metas ni expectativas.</p>						
1 Meta / Objetivo						
Meta	Resultados esperados	Fecha Inicio	Fecha termino	Reunión de progreso Fecha	Resultados alcanzados Reunión progreso	Estado %
Diseñar proceso de Administración de Desempeño				D-M-A		
Acciones Claves		Resultados Alcanzados evaluación final				Cumplimiento Meta (Evaluación final)
Elaborar y entregar manuales de funciones a todas las áreas de SIESA.						
Diseñar el Programa de evaluación de desempeño						
Entregar resultados de modelos de competencia y evaluación						

Figura 13. (Continuación)




2							Meta / Objetivo	
Meta	Resultados esperados	Fecha Inicio	Fecha termino	Reunión de progreso Fecha	Resultad os alcanzad os Reunión progreso	Estado %		
Implementar el Centro de Entrenamiento Empresarial SIESA, utilizando a SIESA como el primer usuario del mismo				D-M-A				
Acciones Claves		Resultados Alcanzados evaluación final				Cumplimie nto Meta (Evaluació n final)		
Capacitar al Recurso Humano en Diplomado Formación de Formadores								
Actualizar el Pénsum Académico de Capacitación y Entrenamiento SIESA Learning utilizando el modelo de competencias que el Ministerio de Educación actualmente maneja en nuestro país								
Realizar lanzamiento del Centro de Entrenamiento Empresarial Siesa								
3							Meta / Objetivo	
Meta	Resultados esperados	Fecha Inicio	Fecha termino	Reunión de progreso Fecha	Resultad os alcanzad os Reunión progreso	Estado %		
Lograr que el producto de Certificación On Line esté al servicio del cliente interno y externo de SIESA con los módulos Siesa nómina 8.5 y Siesa financiero 8.5.				D-M-A				
Acciones Claves		Resultados Alcanzados evaluación final				Cumplimie nto Meta (Evaluació n final)		
Hacer el lanzamiento de la Certificación al cliente interno en la primera quincena del mes de Agosto y al cliente externo en la primera quincena del mes de Septiembre								
Liderar el grupo que aportará las preguntas del módulo financiero Siesa 8.5., logrando que las mismas estén listas en Diciembre del presente año.								
Hacer el proceso de socialización, entrenamiento y capacitación para que el 100% del personal experto en Nómina 8.5. Esté certificado en el presente año. (personal de soporte e implementación)								

Figura 13. (Continuación)

4 Meta / Objetivo						
Meta	Resultados esperados	Fecha Inicio	Fecha termino	Reunión de progreso Fecha	Resultados alcanzados Reunión progreso	Estado %
Tener documentada las páginas amarillas de SIESA con la caracterización del personal que incluye descripción familiar y hoja de vida académica.				D-M-A		
Acciones Claves		Resultados Alcanzados evaluación final				Cumplimiento Meta (Evaluación final)
Realizar en cada una de las regionales el levantamiento de la información necesaria para tener caracterizada toda la población de SIESA y documentarla en la Intranet sección Páginas Amarillas.						
Hacer los contactos con Great Place To Work para conocer el modelo que desarrollan de fortalecimiento de cultura organizacional.						
Capacitar al personal a fortalecer habilidades orientadas a la generación de oportunidades de Mercadeo. A MOVERSE						
Realizar actividades de integración que permita fortalecer los valores de SIESA en cada una de las regionales.						

14. DISEÑO DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El proceso de Retroalimentación es el diálogo mediante el cual el jefe comunica al colaborador los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo y las destrezas o habilidades aplicadas.

El colaborador simultáneamente expone sus puntos de vista sobre las metas revisadas. El resultado de la retroalimentación genera un plan de acción de mejoramiento o plan de desarrollo.

Para SIESA la meta del proceso de retroalimentación es lograr que el empleado actúe: ya sea para mantener o mejorar el desempeño positivo, o cambiar/corregir un desempeño negativo. Por lo tanto, la retroalimentación puede ser:

Cuadro 18. Formas de retroalimentación

Retroalimentación	Detalle
Constructiva: Ofrecida para corregir actitudes, conductas, desempeños.	Se ofrece cuando hay que resolver un problema, o si la persona no cumple con los resultados esperados. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none">• Costos reales superan los presupuestados.• Resistencia para cambiar de método de trabajo.
Positiva: Ofrecida para reforzar actitudes, conductas, desempeños.	Se realiza cuando los estándares o metas se cumplen o superan. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none">• Los resultados del proyecto están por encima del estándar.• Reducción de gastos mayor a lo planeado.
De Desarrollo: Ofrecida para llevar a un empleado más allá de su conocimiento, o nivel de destreza.	Cuando hay una oportunidad como: <ul style="list-style-type: none">• Cambios en tecnología.• Cambios en necesidades de clientes, etc. Cuando el empleado demuestra competencia, pero quiere mejorar su nivel de desempeño. Cuando el empleado ha adquirido destrezas nuevas y necesita refuerzo, etc.

14.1 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

Para una retroalimentación exitosa, se debe contar con las siguientes condiciones.

- **Prepararse antes de la retroalimentación:**

- Asegurarse que el empleado conoce claramente las metas al evaluar.
- Invitar al colaborador a la reunión con anticipación, explicándole el motivo de esta y de la importancia para su futuro.
- Pedir al empleado que prepare la información que considere necesaria.
- Tener actitud de ayuda frente al empleado.
- Tener presente el tiempo que el empleado lleva en el cargo y los recursos que tiene disponibles. Evite enfocarse en desempeño reciente.
- Asegurarse de tener registrada la información de soporte para la reunión.

- **Crear el ambiente apropiado:**

- Buscar un lugar adecuado.
- Evitar interrupciones.
- Separar tiempo adecuado (promedio 40 minutos por reunión).

- **Comunicación efectiva:**

- Escuchar con cuidado.
- Ser honesto y directo.
- Admitir si no se conoce las respuestas.
- Evitar:
 - ❖ Anticipar soluciones.
 - ❖ Rotular a la persona.
 - ❖ Emitir juicios.
 - ❖ Retraerse de la conversación.
- Realizar preguntas que permitan identificar acciones o conductas relacionadas con el desempeño.
- Identificar y enfocarse en conductas:
 - ❖ Hechos y datos.
 - ❖ Cuantifique y especifique.
- Evitar enfocarse en la persona:
 - ❖ Generalizar (nunca, siempre, mucho, poco, etc.)
 - ❖ Calificar (pasivo, excelente, inseguro, irresponsable, etc.)

Además de las condiciones, el proceso de retroalimentación debe seguir los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Describir la conducta/ desempeño con hechos y datos.
- **Paso 2:** Comparar el desempeño real vs. la meta establecida.
- **Paso 3:** Permitirla expresión de sentimientos hacia el desempeño, haciendo escucha activa.
- **Paso 4:** Identificar las causas del problema o resultado a mejorar, conjuntamente con el empleado; en caso de cumplimiento del resultado averigüe igualmente como se logró.
- **Paso 5:** Buscar alternativas (correctivas o preventivas) y/o ideas para mantener o mejorar el resultado.
- **Paso 6:** Brindar razones de ganancia al colaborador, si cambia de actitud y/o mejora resultados.
- **Paso 7:** Establecer el plan de desarrollo.
- **Paso 8:** Reconocer el interés y el esfuerzo logrado por el colaborador.
- Diligenciar el formato.

El proceso de dar retroalimentación debe utilizar una forma continua para reforzar la conducta positiva o recomendarle al empleado que corrija sus acciones en caso de ser necesario. Esta retroalimentación motivacional - coaching tiene como objetivo mantener y mejorar el desempeño.

Por lo tanto los beneficios que se pueden observar para lograr desempeños superiores son:

- **Para la organización:**
 - Mejoramiento en desempeño y productividad.
 - Mejoramiento en la calidad de vida en el lugar de trabajo.
 - Mayor creatividad.
 - Respuesta más rápidas y efectivas.
- **Para el empleado:**
 - Mayor claridad de la contribución de sus tareas para los objetivos organizacionales.
 - Aprendizaje continuo.
 - Más versatilidad.
- **Para Presidente/Directivo:**
 - Optimización de tiempo
 - Mejor reconocimiento en su labor como jefe que da guía y enseña.
 - Creación de oportunidades de desarrollo y crecimiento para el negocio.

El modelo para coaching, debe desarrollarse de la siguiente manera por los Directivos:

- **Paso 1:** Desarrollar un ambiente de aprendizaje.
- **Paso 2:** Observar al empleado y presentar retroalimentación útil.
- **Paso 3:** Definir un plan de desarrollo con el empleado.
- **Paso 4:** Analizar el progreso y discutirlo con el empleado.
- **Paso 5:** Ayudar a los empleados a convertir conductas nuevas en hábitos.

En el proceso de desarrollo del empleado, se estableció que el propósito del plan de desarrollo debe ayudar a los empleados a mejorar su desempeño y desarrollar destrezas necesarias para el futuro; apoyar a los Directivos de cada área para alinear los intereses de empleados con las necesidades organizacionales y proveer información para el entrenamiento organizacional y decisiones de selección.

Es importante contar una vez realizada la evaluación de desempeño con un plan de desarrollo actualizado para los empleados, este plan puede realizar una vez al año como mínimo. Por lo tanto, debe:

- Realizarse cuando hay cambio de responsabilidades, necesidad de mejoramiento en el desempeño actual y necesidad de desarrollo personal/laboral.
- Concentrarse en las destrezas o conductas específicas que el empleado debe desarrollar.
- Considerar los intereses y metas laborales del empleado.
- Establecer actividades específicas de desarrollo acordadas entre jefe-colaborador.
-

El plan de desarrollo debe ser dirigido por el área de Recursos Humanos y puede enfocarse en el desarrollo del cargo como en el desarrollo del personal que desempeña el cargo. Por lo tanto, el ejecutar el plan de Desarrollo es responsabilidad del empleado y dar retroalimentación y crear oportunidades de desarrollo le corresponde a los Directivos.

Cuadro 19. Opciones de Desarrollo

opciones	Explicación
Enriquecimiento del cargo	Delegar más autoridad, autonomía, etc., al rol actual del empleado.
Incremento de responsabilidades en el cargo	Asignar responsabilidades adicionales al rol presente. Por ejemplo, controlar y hacerse responsables de una parte de su presupuesto.
Dar guía en el cargo a otros	Los empleados a su vez, pueden instruir. Permita que los administre un empleado muy talentoso, que rete su propia experiencia y destrezas de instrucción. Permita que dirija a un compañero nuevo.
Asignaciones especiales	Permita la participación del empleado en equipos de alto nivel que le brinden mayor experiencia.
Rotación o transferencia	Envíe al empleado a realizar otra labor para ampliar su experiencia y perspectiva, o cambios horizontales.
Tareas temporales	Permita que el empleado temporalmente asuma responsabilidades por otros que estén en vacaciones, viajando, etc.
Aprendizaje por reemplazo	Trabajo directo con otra persona para que eventualmente sea sustituido.
Oportunidad de liderazgo	Permita que el empleado dirija reuniones, presentaciones, etc. Haga que sus empleados representen su organización en conferencias, y delegue la responsabilidad completa para controlar la ejecución de un proyecto totalmente.
Entrenamiento	Planee entrenamientos cruzados con otras áreas. Provea material y otras referencias para auto-estudio.
Programas de Desarrollo Profesional	Permita que el empleado asista a conferencias y talleres para desarrollar destrezas específicas.
Otros	Permita que el empleado cree su propio proyecto especial.

15.CONCLUSIONES

El Diseño del Programa de Administración de Desempeño se llevó a cabo en la empresa de soluciones de software Sistemas de Información Empresarial S.A –SIESA. Así pues, el proceso contó con el análisis de las necesidades de la empresa, de su estado actual y del análisis y evaluación de la mejor metodología para su desarrollo.

La elaboración del programa ha permitido que la empresa tenga la herramienta para orientar y alinear el establecimiento de las metas individuales a las metas del área y por último, contribuir al logro de los objetivos de la organización.

El acompañamiento de las metas con el establecimiento de indicadores permite la evaluación de los resultados y alcances sobre los compromisos que realizó el personal de SIESA, además permite que los aportes claves se encuentren soportados con mediciones consensuales entre la Dirección – Colaborador, generando así una visión más justa de su calificación y de su análisis de desempeño.

El diseño del proceso de evaluación de desempeño permite que la empresa verifique si su personal está avanzando o si por el contrario, se generan problemas que requieren acciones de mejora o de corrección. Por tal motivo, el proceso de retroalimentación contribuye a establecer una comunicación adecuada entre los directivos y el personal sobre el desarrollo de estos, permitiendo a su vez que el plan de desarrollo busque aumentar la competitividad de la organización a través de sus empleados.

El Programa de Administración de Desempeño que se diseñó para la empresa SIESA es considerado la herramienta de gestión empresarial que permite administrar y evaluar de una forma adecuada el desempeño de sus colaboradores, además de proporcionar la retroalimentación adecuada, facilitando un avance hacia las metas estratégicas de la organización.

16. RECOMENDACIONES

Una vez diseñado el Programa de Administración de desempeño, la empresa debería realizar su implementación para volver en acción los beneficios de la alineación de metas, la evaluación y la retroalimentación.

También, SIESA debe considerar que la mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado se debe en su gran mayoría a la capacitación que invierte la empresa sobre ellos. Por tanto, debe realizar una evaluación de sus capacitaciones, visualizando que estas se han realizado de forma adecuada y contribuyen a satisfacer las necesidades de la organización.

Dentro del proceso de diseño del Programa de Administración de desempeño se realizó la descripción de cargos estableciendo las funciones y responsabilidades del personal. Por lo cual, la empresa puede realizar su análisis sobre la estructura de salarios y soportarlos sobre el nivel de capacidad, competencia y aporte que realiza a la empresa.

Por último, para generar una adecuada evaluación de desempeño y retroalimentación sobre el personal, los directivos además de tomar como base el presente proyecto, deberían reforzar su metodología mediante capacitaciones del desarrollo de habilidades gerenciales.

BIBLIOGRAFIA

BOHLANDER, George. y SNELL, Scott. Administración de recursos Humanos. 14 ed. México: Cengage Learning, 2008. p. 785.

CASTILLO, José. Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. 2 ed. México: Ecoe Ediciones. p. 378.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc GrawHill. 1998. p. 420.

-----Administración por objetivos: Introducción a la teoría general de la Administración. 7 ed. México: 2007. P. 588.

----- Gestión del Talento Humano. 8 ed. Bogotá: McGrawHill. 2002. 500.

COLOMBIA.Ley 44 de 1993. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 1993. NO. 40.740. p. 16 .

----- Ley 603 de 2000. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 2000. NO. 44.108. p. 130.

----- Ley 1273 de 2009. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 2000. NO. 47.223. p. 110.

----- Ley 1341 de 2009. Diario Oficial. Bogotá D.C.: 2000. NO. 47.426. p. 134.

CRAVINO, Luis. La gestión del desempeño en el Siglo XXI. [en línea] Argentina.: Bumeran, 2006. [Consultado 06 de Julio, 2011], Disponible en:
<http://www.bumeran.com.ar//empresas/contenidos/zonas/6/74640/articulo.html>

CUMMINGS, Thomas. y WORLEY, Christopher. Teoría del desarrollo. 10 ed. España: Thompson, 2007. p. 696.

DA SILVA, Reinaldo. Teoría de las Relaciones Humanas. México: Thomson, 2004. p. 523.

DALTON, Marie. Relaciones Humanas. 3 ed. CengageLearning Editores, 2007. p. 621.

DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 10 ed. México: Pearson, 2009. p. 700.

DOLAN, Simón. CABRERA, Ramón. JACKSON, Susan. y SCHULER, Randall. La gestión de los recursos humanos. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 2007. p. 544

EDIT MARKET. Entrevista a Directora de Recursos Humanos Oracle. [en línea] España: Training & Development, 2010. [Consultado 16 de Julio de 2011]<http://www.tdd-online.com/noticia/732/>

GARCÍA, Maria. Importancia de la Administración del desempeño en las organizaciones. [en línea]. México: Revista proyecciones, 2001. Febrero 2001. [Consultado 10 de Junio de 2011] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

GARZÓN, Manuel. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005. p. 206.

GARZÓN, Manuel. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005. Págs. 42-45

Gestiónhumana.com. Beneficios de otorgados por la evaluación del desempeño [en línea]. Legis. [Consultado 21 de Marzo de 2011]. Disponible en internet: https://hypatia.uao.edu.co/proxy/http/www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/entrevista_de_evaluacion/entrevista_de_evaluacion.as

GONZALEZ, Ángel. Métodos de compensación basados en competencias. Colombia: Ediciones Uninorte. 2006. p. 311

HELLRIEGEL, Don. JACSON, Susan. y SLOCUM, John. Administración. 10ed. México.: Thomson International, 2005. p. 522.

HITT, Michael. BLACK, Stewart. y PORTER, Lyman. Administración. México: Prentice Hall, 2005. p. 320

ROBBINS, Stephen. y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Pearson Educación. 2005. p. 614

RUIZ, Karla A. La importancia de la Administración de Desempeño en las Organizaciones. 2004. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-deldesempenio/administracion-del-desempenio>.

PÉREZ, Luis. Administración de desempeño. [en línea]. Bogotá D.C: 2010. [Consultado 16 de Mayo de 2011]. Disponible en internet: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>.

PINO, M.A. y SÁNCHEZ, M.C. Recursos Humanos. 2 ed. España: Editex, 2008. p. 276

PUBLISHING, Van. y SELM, Leo. ISO/lec 20000: An Introduction. 2 ed. España: ItsMfs. 2008. p. 242.

Vargas, Gilberto. Instrumentos para medir clima organizacional. [en línea]. México: Gestión Humana, 2010. [Consultado 13 de Agosto de 2011] Disponible en Internet: www.gestionhumana.com

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO INFORME PROTOCOLO DE SERVICIO

SIESA
INFORME PROTOCOLO DE SERVICIO
SIESA ENTERPRISE

CLIENTES VISITADOS

Consultor	No. Clientes	Clientes visitados a (-)/2011	Jul-2011	Ago-2011	Sep-2011	Oct-2011	Nov-2011	Total Clientes Visitados	Total Clientes por Visitar
								0	0
								0	0
								0	0
Totales	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CLIENTES COTIZADOS

Consultor	No. Clientes	Clientes Visitados	Clientes en Proceso	Clientes con implementación	Casos Cerrados	Clientes Cotizados	Clientes por Cotizar	Clientes para Cotizar
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0
Totales	0	0	0	0	0	0	0	0

FUENTE: área SIESA Enterprise. SIESA

Nota: Muestra del documento original

ANEXO B. FORMATO EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO PROTOCOLO DE SERVICIOS

EVALUACION CUMPLIMIENTO PROTOCOLO DE SERVICIO			
EMPLEADO:	REGIONAL	CALI	FECHA EVALUACION 2 SEPTIEMBRE
AREA: CALL CENTER	CARGO:	EJECUTIVO DE SOPORTE	

VARIABLES	5	4	3	2	1
Presentación Personal					
Aplicación saludo					
Modulación de la voz					
Expresión verbal					
Comunicación efectiva					
Escucha Activa					
Uso de palabras y/o expresiones no adecuadas					
Aplicación despedida					
Puntualidad					
Cumplimiento compromisos					
Autocontrol					
manejo de Clientes Difíciles					
Orden en el lugar de trabajo					
Uso adecuado del protocolo					
Promedio				0	

DESCRIPCION DE VARIABLES	
Presentación Personal	Es importante la imagen que reflejamos, uso adecuado de las prendas de vestir
Aplicación saludo	Siempre se debe utilizar el saludo establecido en SIESA
Modulación de la voz	Utilizar el tono adecuado y , module la voz
Expresión verbal	Utilice palabras y frases claras y fluidas, con glamur
Comunicación efectiva	Expresarse en forma clara y fácil de comprender, evitando los tecnicismos y palabras no apropiadas en el tema. Responder a los clientes y a los demás de una manera que contribuya a crear relaciones positivas
	Concentrarnos en lo que nos está diciendo el cliente, descubrir exactamente lo que el cliente quiere decir.
	No interrumpir mientras comunica el inconveniente, escucharlo hasta el final. Si no estamos seguros de lo que el cliente expresa, cuénteles lo que entendió, antes de darle una respuesta errada.
	Descubrir información importante y pertinente acerca de un problema, por medio de preguntas o de la conversación.
Uso de palabras y/o expresiones no adecuadas	No utilice palabras prohibidas que generen insultos o malentendidos con el cliente Palabras de mucha confianza que no aplican en una relación cliente compañía
Aplicación despedida	Utilizar siempre la despedida establecida por SIESA
Puntualidad	Es de etiqueta, cumplir exactamente con la hora pactada
Cumplimiento compromisos	Todo lo que le digamos al cliente debe ser exacto, cumplir con los compromisos hechos, realizando el seguimiento respectivo, devolución de llamadas, puntualidad, respuestas oportunas.
Autocontrol	Controlar emociones, y evitar las reacciones negativas frente a situaciones difíciles
Manejo de Clientes Difíciles	Mantener el control frente a situaciones difíciles llegando a acuerdos satisfactorios estableciendo relaciones cordiales, reciprocas y calidad, que permiten un gana - gana y manteniéndola en el largo plazo
Orden en el lugar de trabajo	El orden en nuestro puesto de trabajo y área refleja una imagen positiva de cada de uno de nosotros

FUENTE: área soporte. SIESA

ANEXO C. ENTREVISTA PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA SIESA

- **Entrevista A:**
 - ✓ **Nombre:** Fernando Otoyá
Cargo: Presidente
 - ✓ **Nombre:** Alba Lucia Valencia Romero
Cargo: Directora Nacional de Recursos Humanos

ENTREVISTA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo 1: Reconocer los procesos actuales de SIESA sobre la evaluación de desempeño.

❖ **¿Qué procesos maneja Recursos Humanos actualmente?**

Directora RH: Comprende el establecimiento de la planta de personal, la selección del personal idóneo, la administración de la nómina del personal, el proceso de desarrollo permanente del potencial del mismo, el reconocimiento y la búsqueda de altos niveles de satisfacción del clima laboral. También comprende las comunicaciones internas y externas, la oportunidad de las mismas y la consecución de los mínimos de bienestar del personal; incluye también el garantizar la salud ocupacional y la seguridad industrial para conseguir compromiso, eficiencia y productividad en la realización de la misión, visión y cumplimientos de objetivos estratégicos, en una cultura organizacional donde se valora y busca el incremento del conocimiento en las personas vinculadas al logro de la estrategia de SIESA.

Presidente: Sus procesos deben enfocarse a que el personal que esté convencido que el Mejor Lugar para trabajar es SIESA.

❖ **¿Cómo se mide el desempeño del personal actualmente en la empresa? ¿Es dirigido, coordinado y ejecutado por el departamento de RH?**

Presidente: En SIESA no existe una medición de desempeño estandarizado ni formalizado. El área de Recursos Humanos solo lleva en la compañía cinco años, por lo tanto, las pocas aéreas que han diseñado formatos para evaluar a su personal no cuenta con una metodología adecuada y dirigida por un experto en gestión humana.

Directora RH: Actualmente se acaba de iniciar el proceso de medición de desempeño, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización y de cada área. La empresa tiene algunas aéreas donde se utilizan formatos de evaluación, pero el deseo es diseñar y en un futuro implementar un Programa de Administración de Desempeño.

❖ **¿Qué departamentos implementan la evaluación de desempeño que actualmente utiliza la empresa?**

Directora RH: Las áreas que son relacionadas con los clientes de forma directa tienen algunos formatos muy subjetivos sobre la valoración del desempeño de los cargos. El ideal es que se establezca un documento que permita la realización de evaluación de desempeño ligado a la propuesta de objetivos que cada persona se comprometa a cumplir. Esta metodología se espera abarque a todos los departamentos.

Objetivo 2: Identificar cómo se realiza el establecimiento de las metas del personal y cómo se espera se realice en el nuevo Diseño.

❖ **Actualmente, ¿Cómo se establecen las metas de desempeño del personal (En especial en el Departamento de Recursos Humanos)?**

Directora RH: Actualmente, este procedimiento es muy subjetivo. Los directivos no cuentan con el apoyo de sus colaboradores, ellos pretenden alcanzar las metas que consideran adecuadas comunicando solo al personal lo que debe hacer, esta imposición impide el compromiso del personal y una desmotivación.

ANEXO C. (Continuación)

Presidencia: Lo que la empresa desea con generar un Programa de Administración de Desempeño es que el personal sea evaluado de forma justa, que tenga el conocimiento de que sus esfuerzos aportan al desarrollo de la empresa. Deseamos que la evaluación de desempeño se establezca por objetivos de cada empleado, los cuales estén de acuerdo con los objetivos del área y estos con los estratégicos. Actualmente, no existe un procedimiento para establecer las metas que se desean alcanzar. Lo que tenemos como requisito en este nuevo diseño es que cada área junto con la Presidencia de la compañía determinen las metas que se espera cumplir. Las metas se socializan con los integrantes del área de recursos humanos para garantizar el logro de las mismas y que se tomen como base para definir los objetivos individuales.

❖ **¿Cuál consideraría debe ser el mejor método para establecer dichas metas? (por objetivos, competencias, etc.)**

Directora RH: El que actualmente se está diseñando y que pronto utilizaremos. El método por objetivos, ya que nos garantiza una alineación.

Objetivo 3. Identificar las metas que se desean alcanzar.

❖ **¿Cuáles son las metas que el personal de SIESA se propone alcanzar?**

Directora RH: Las metas son: 1.- Implementar el Centro de Entrenamiento Empresarial SIESA, utilizando a SIESA como el primer usuario del mismo. 2.- Diseñar un Programa de Administración de desempeño. 3.- Certificar en los productos SIESA a los empleados directamente relacionados con las aplicaciones. 4.- Documentar las páginas amarillas de SIESA con la caracterización del personal.

Objetivo 3. Identificar los estándares laborales con los que se evalúa y se evaluará el desempeño del personal.

❖ **¿Existen estándares laborales en la empresa? ¿Qué estándares labores son utilizados actualmente por la empresa para realizar el proceso de evaluación de desempeño del personal? ¿Cuáles estándares (indicadores) utiliza RH?**

Directora RH: Formalmente, se están diseñando. Lo que debe realizar este Diseño es la existencia de indicadores que vayan relacionados con cada uno de los programas y actividades para llegar al cumplimiento de las metas.

❖ **¿Qué estándares laborales consideraría los adecuados para la implementación del proceso de evaluación de desempeño?**

Directora RH: Los que nos planteamos por objetivos.

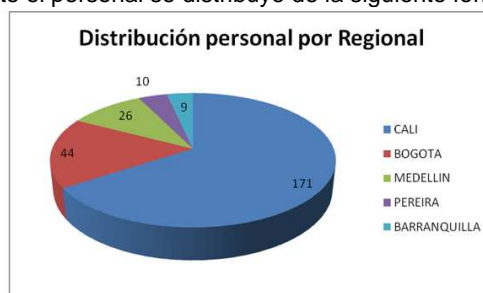
LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

❖ **¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización? Y más particularmente, a sus funciones y tareas claves?**

Directora RH: Realmente es lo que quisiéramos conocer al aplicar una metodología de medición de desempeño.

❖ **¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Considera que actualmente es suficiente la cantidad o más bien es excesiva?**

Directora RH: Actualmente el personal se distribuye de la siguiente forma.



ANEXO C. (Continuación)

PROFUNDICACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

- ❖ **¿Se hace selección de personal? Considera satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal establecidos por la empresa?**

Directora RH: Considero que es uno de los procesos más importantes y me siento satisfecha con el sistema que implementamos. Más ahora que se tiene un Manual de Funciones por cargo que permite comparar a los aspirantes con lo que se desea.

- ❖ **En el proceso de selección, se utiliza algún método especial para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes?**

Directora RH: Sí, el método utilizado es el Modelo de Competencias y aplicamos pruebas como COMPE, VOCA, entre otras.

- ❖ **¿Al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño del nuevo personal?**

Directora RH: Sí, es una evaluación de carácter técnico.

- ❖ **¿Existe igual salario para igual trabajo? ¿Existe escala de salarios? El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?**

Directora RH: Si existen unas escalas salariales y se miran respecto al sector anualmente. Sin embargo es necesario afinar las escalas con los objetivos y las metas alcanzadas.

- ❖ **¿Se hacen promociones? Con qué criterios?**

Directora RH: Si se realizan y se tiene en cuenta la antigüedad, el conocimiento y el deseo del empleado por participar. Se lleva a cabo entrevistas y pruebas de competencias pero se desea que el Diseño de este nuevo programa sea un respaldo a este tipo de decisiones.

- ❖ **¿Se le da importancia a la capacitación del personal? Existen programas de capacitación?**

Directora RH: Si se le da importancia y existen programas aunque falta por medir resultados de dichos entrenamientos y un plan estructurado de cierre de GAPS.

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL

- ❖ **¿El clima de trabajo es bueno? ¿Qué acciones realiza RH para mantener un buen clima laboral?**

Directora RH: El clima de trabajo no ha sido medido, estamos trabajando con los resultados obtenidos del diagnóstico que realizamos hace dos años. Las acciones fueron encaminadas para garantizar que el personal se sienta satisfecho con la labor.

- ❖ **¿Se considera al personal como recurso, un problema, un costo...? ¿Esta perspectiva es compartida por los directivos?**

Directora RH: Se considera como un talento y se cuida de él, porque es el verdadero generador de riqueza.

REQUISITOS PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO

- ❖ **¿Cuáles son los requisitos se deben considerar en este Diseño de Administración de Desempeño?**

Presidente: La importancia de diseñar un proceso de Administración de Desempeño es buscar que el personal sea evaluado justamente. Sugiero que el diseño debe tener su proceso documentado y debe indiscutiblemente tener una planeación adecuada de las metas que se desean alcanzar, con el objetivo de orientar al personal al logro de los objetivos corporativos.

Directora RH: La socialización sobre la metodología con los directivos permitirá disposición del personal en el levantamiento de la información

- ❖ **¿Qué resultados esperan con el proyecto?**

Presidente: Con el Diseño del proyecto se espera que la empresa mejore su competitividad gracias al desarrollo del personal.

Directora RH: Aportar desarrollo a nuestro personal y soportar algunos procesos de Gestión Humana

ANEXO D. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO UTILIZADO PARA FOCALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS EN 2009

Análisis del entorno	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ningún ERP tiene consolidado su comunidad de usuarios 2. La información es un elemento indispensable para el desarrollo de las empresas y personas 3. La legislación colombiana es compleja, particular y cambiante 4. Facilidad al acceso de tecnología 5. El nivel de penetración del internet en Colombia 6. Acceso a mercados externos debido a globalización y tratados 7. Existen soluciones verticales disponibles para integrarse a ERP existentes 8. Las compañías temen las implementaciones complejas y de alto riesgo y costo. 9. Existen mecanismos de capacitación novedosos 10. Todos los sistemas ERP son complejos en utilización e implementación 11. Grandes competidores llegan a las empresas con aliados y no directamente, generando desconfianza 12. El país está en un buen momento económico y el dólar puede llevar a inversión y actualización tecnológica 13. Algunas industrias están siendo afectadas por el dólar y la inflación. 14. No existe la ERP absolutamente completa 15. La cultura latinoamericana son empresas muy dependientes de los consultores y asesores (hagan todo y a la medida) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cultura Latinoamérica es muy emocional y relacional 2. La competencia se mueve efectivamente a través de redes de aliados, desarrolladores. 3. Las empresas buscan aliados que conozcan SUS mejores prácticas 4. La falta de continuidad de algunos competidores generan un mercado de reposición 5. Un mercado muy competido, fragmentado y no hay un posicionamiento de muchos competidores, bajas barreras de entrada. 6. Alta rivalidad lleva a baja rentabilidad, enfoque en precios. 7. Las empresas están en una urgente búsqueda de disminución de costos y competitividad 8. Existe una gran diversidad de productos importantes globales adaptables y flexibles al mercado local, buscando socios autónomos y con capacidad de implementarlos. 9. Tecnología y estándares de desarrollo avanzando a gran velocidad 10. Gobiernos buscan eficiencia y control y no existen muchas opciones en el mercado 11. Los convenios y contratos postventa son costosos y leoninos. 12. Países L.A con gran cantidad de PYMES en desarrollo, dispersas geográficamente 13. Alta rotación de empleados en nuestros clientes
Análisis Interno	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran base de usuarios y clientes a nivel nacional 2. Posicionamiento en el mercado 3. Software funcional y de aplicabilidad en el mercado y sectores 4. Conocimiento de la legislación colombiana y productos configurables a cambios 5. Programa organizado de capacitación a usuarios 6. Cobertura con sedes propias en las principales ciudades 7. Buena infraestructura de servicio a precios competitivos 8. Productos multiplataformas 9. Productos, comercializadores e implementadores y soporte directos de nuestros productos 10. Múltiples gamas de productos 11. Alta experiencia y conocimiento debido a la baja rotación de empleados 12. Modelos de negocios muy criollos 13. Implementaciones prácticas, operativas y funcionales 14. Experiencia y reputación, base instalada por 27 años de trayectoria 15. Metodología premium con certificación ISO 16. Productos estables y lealtad de los clientes 17. Sanos financieramente 18. Conocemos la cultura latinoamericana y reconocidos 19. Precios competitivos 20. Departamento de desarrollo maduro 21. Aceptación de los contadores públicos 22. Recurso humano estable con trayectoria y sentido de pertenencia 23. Diversidad de opciones de capacitación y servicio postventa, espíritu de servicio. 24. Producto para penetrar mercado de pymes y empresas personales 25. Desarrollo de proyectos a la medida 26. Soluciones verticales con pocos competidores 27. Estructura y conocimiento para representar marcas globales 28. Buena relación costo beneficio 29. Alianzas estratégicas con compañías de renombre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas de oportunidad no continuas 2. No cultivamos nuestra base de usuarios 3. Deficiente comunicación entre regionales y aéreas 4. No hay plan de fidelización de clientes 5. No núcleo común para hacer integraciones 6. No tenemos de un plan ni estructura de servicio para salir internacionalmente 7. El cliente se adapta más rápido que lo que Siesa avanza 8. Falta un plan de capacitación interna para certificar a nuestros empleados 9. Falta proceso de selección de personal para hacer orientación al cliente 10. Carencia de alianzas para aumentar la aplicabilidad de productos en otros mercados 11. Falta de conocimiento de legislaciones de otros países 12. No hay un plan para el desarrollo del recurso humano: área de recursos humanos 13. No tenemos producto web 14. Cortos en soluciones para varios sectores 15. Carencia de una metodología de investigación y desarrollo certificada. 16. Falta formalismos en la implementación de sistema UNO 17. No hay procesos de calidad 18. No hay mercadeo y reconocimiento de marca 19. Nos confiamos y descuidamos la investigación de la competencia 20. Falta capacitación para ingenieros de desarrollo 21. Mal cumplimiento de los compromisos 22. Cultura de servicio y relaciones con los altos niveles gerenciales con el cliente 23. No estructura para servicio ASP 24. Baja Velocidad de respuesta 25. No existe plan de contingencia para desastres tecnológicos de Siesa 26. No hay esquema de servicio en ciudades intermedias 27. Software muy operativo no gerenciales 28. Carencia de módulos básicos: planta, calidad, logística, etc. 29. Temor y falta de comunicación interna 30. No hay esquema de remuneración basada en calidad, soporte, etc. 31. No se recopilan las lecciones aprendidas, mecanismos de gestión de conocimiento

Fuente: VALENCIA, Alba Lucia. Focalización de objetivos corporativos con análisis DOFA. SIESA. Aérea Recursos Humanos, 2009.

ANEXO E. PARTICIPACIÓN QUE TIENEN DEL MERCADO DE SOFTWARE EN COLOMBIA

De acuerdo a las investigaciones que SIESA ha realizado sobre una base de 6.596 compañías nacionales, esta es la participación a nivel nacional:

CASA DE SOFTWARE	% PARTICIPACIÓN
SIESA	14,8%
SIIGO	12,9%
DESARROLLO PROPIO	11,9%
SAP	7,0%
HELISA	5,2%
SOFTLAND	3,5%
OFIMATICA	2,5%
DMS	2,5%
NOVASOFT	2,4%
HEINSOHN	2,1%
ILIMITADA	2,1%
ORACLE	2,1%
PSL	1,9%
EXCEL	1,8%
APLUNSA	1,4%
MEGASISTEMAS	1,1%
ZEUS	0,9%
MICROSOFT	0,8%
GYG	0,8%
WORD OFFICE	0,7%
OTROS	21,8%
TOTAL	100%

Fuente: SIESA. Participación mercado 2010.

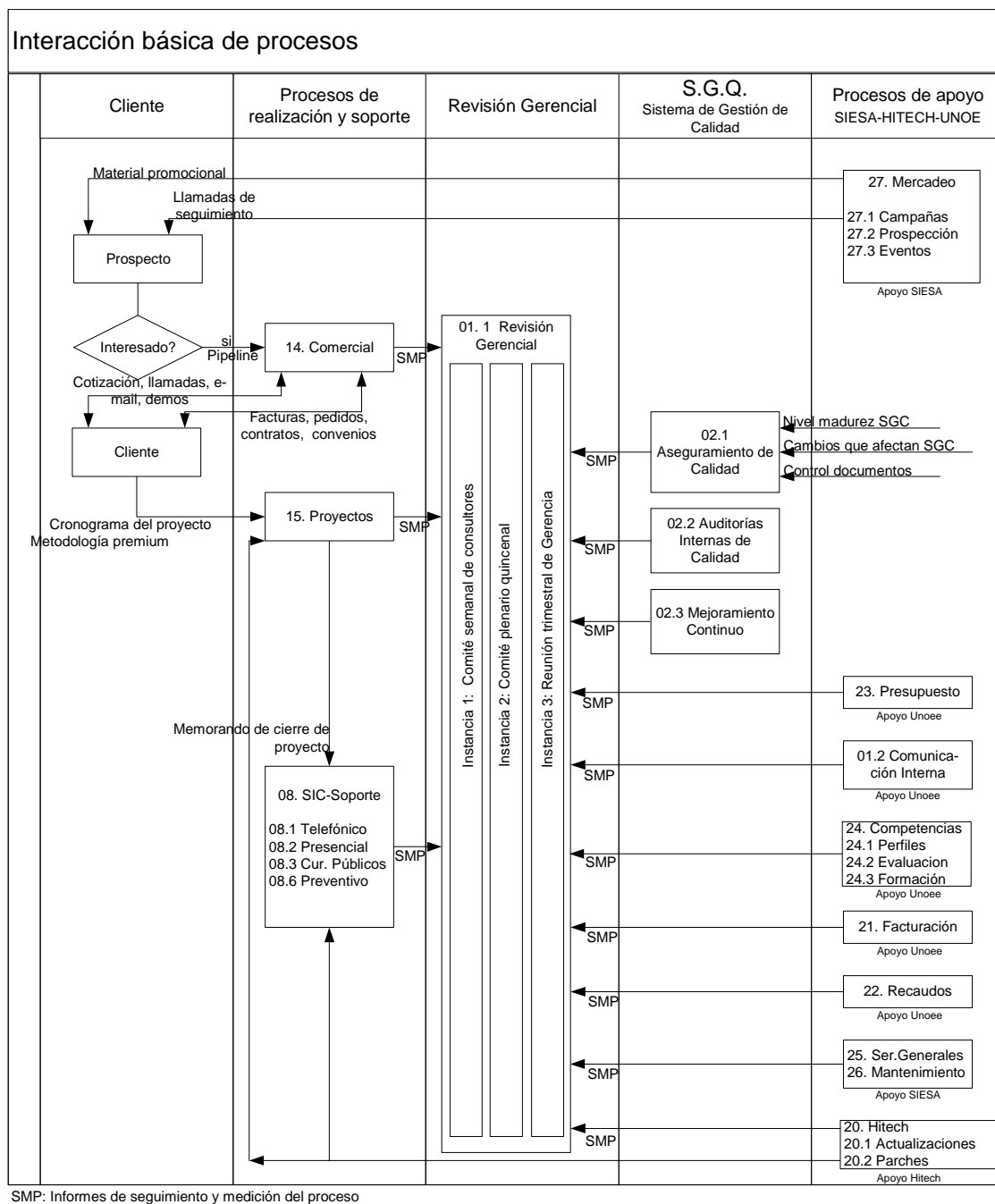
Estos resultados muestran un resultado favorable para compañías nacionales como Siesa y SIIGO, pero si llevamos el análisis a las compañías que tienen ingresos años superiores a \$30.000 millones de pesos, la situación cambia bastante:

CASA DE SOFTWARE	% PARTICIPACIÓN
DESARROLLO PROPIO	15,0%
SAP	14,2%
SIESA	13,9%
SIIGO	7,0%
ORACLE	5,0%
DMS	3,6%
HEINSOHN	3,1%
PSL	2,6%
SOFTLAND	2,6%
OFIMATICA	2,1%
NOVASOFT	1,6%
HELISA	1,4%
OTROS	1,4%
INFOR	1,3%
MICROSOFT	1,3%
DINAMICA GERENCIAL	1,2%
ASESORIA EXTERNA	1,2%
ILIMITADA	1,1%
ZEUS	0,9%
EXACT	0,9%
OTROS	18,6%
TOTAL	100%

Fuente: SIESA. Participación mercado 2010.

Conclusión Dirección Mercadeo: Estas empresas, que podemos denominar grandes, prefieren software de compañías extranjeras. En el TOTAL, SAP, ORACLE y Microsoft suman en total un 10% de participación, mientras que en las compañías grandes suman 20,5% de participación, es decir duplican su participación. En compañías grandes cuya casa matriz esta en otros países como Estados Unidos o en Europa, es comprensible que opten por estos software por ser un requerimiento corporativo, pero en compañías de capital Colombiano como ECOPETROL, OLIMPICA, CODENSA E.S.P., CAFAM, ALPINA, NACIONAL DE CHOCOLATES, POSTOBON, INGENIO DEL CAUCA, MANUELITA, PELDAR, RCN, EL TIEMPO, y muchas más tengan software ofrecida por compañías extranjeras.

ANEXO F. INTERACCIÓN BÁSICA DE PROCESOS DE SIESA.



Fuente: OSPINA, Fernando. Interacción básica de Procesos. Área de Enterprise – Calidad. 2010.

ANEXO G. FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE CARGOS

1



Código: D0- 001

DESCRIPCION DE CARGO

1. IDENTIFICACION

FECHA PRIMERA EDICION: Mayo de 2011	CODIGO: D0-001
EDICION N°.: 1	
NOMBRE DEL CARGO:	
CANTIDAD DE PERSONAS EN EL CARGO: (-)	
LINEA DE DEPENDENCIA:	
NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	
CARGOS DIRIGIDOS Y / O COORDINADOS:	
TOTAL (-)	

2. MISIÓN

Propósito principal del cargo.

3. ANALISIS DEL CARGO

3.1. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Liste las responsabilidades básicas del cargo clasificadas dentro del ciclo **PHVA** (**planificar, hacer, verificar y actuar**), incluyendo las relacionadas con la dirección y coordinación que el cargo reciba o ejerza, ordenándolas de acuerdo a la frecuencia de ejecución: diarias, semanales, mensuales o anuales y las que ocurran a intervalos irregulares.

	% de tiempo laboral	Frecuencia
Planificar: Determine las funciones del cargo relacionadas con el establecimiento de los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados esperados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Se incluyen también las responsabilidades relacionadas con la preparación del puesto para permitir desarrollar las actividades del Hacer. Para la redacción de las responsabilidades del planificar utilice verbos en infinitivo como por ejemplo: Planificar, planear, diseñar, identificar, determinar, coordinar, establecer, conocer, alistar, etc.		
Hacer: Determine las responsabilidades del cargo relacionadas con la implementación de los procesos y el desarrollo de las actividades planificadas. Para la redacción de las responsabilidades del hacer utilice verbos en infinitivo como por ejemplo: Desarrollar, implementar, realizar, coordinar, medir, participar, reportar, etc.		
Verificar: Determine las responsabilidades del cargo relacionadas con el seguimiento y medición de los procesos y los productos que genera a través del desarrollo de las responsabilidades, evaluando los resultados obtenidos		

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO G. (Continuación)

2



Código: D0- 001

con respecto a las políticas, objetivos y requisitos especificados (el planear). Para la redacción de las responsabilidades del verificar utilice verbos en infinitivo como por ejemplo: Verificar, analizar, realizar, comprobar, etc		
Actuar: Determine las responsabilidades del cargo relacionadas con las actividades de toma de acciones para ajustar o mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Para la redacción de las responsabilidades del actuar utilice verbos en infinitivo como por ejemplo: Tomar, identificar, ajustar, etc.		

3.2. RELACIONES

Describa con quién, con qué propósito y qué tan frecuente debe contactarse con personas internas y con personas o entidades externas.

Con personas internas:

Coordinadores - Jefe - Directores - Gerentes - Vicepresidentes - Presidente: Para recibir, para proveer información, etc.

Personas que dirige: Para comunicar y explicar, para coordinar, para instruir, para solicitar (-)

Responsables de otros procesos:

Personas o entidades externas: Organizaciones del Estado, Clientes, Proveedores

- Para (-)

3.3. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD:

Identifique las condiciones ambientales a las que está expuesto en salud y seguridad

3.4. JORNADA LABORAL:

- Diurna de 7:15 a.m. a 12:30 p.m. y 1:45 p.m. a 5:45 p.m. de lunes a viernes

4. REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

4.1. EDUCACION:

Formación académica mínima requerida por el titular para desempeñar este cargo

- Quinto grado de educación primaria
- Bachillerato Técnico(especifique)
- Bachillerato Clásico
- Técnico en..... (especifique)
- Tecnología en..... (especifique)
- Profesional en(especifique)
- Especialización en(especifique)
- Master en..... (especifique)
- Doctorado (Ph.D.) en(especifique)

4.2. CERTIFICADOS, LICENCIAS, REGISTROS

Liste los certificados, licencias o registros requeridos para el desempeño de funciones esenciales del cargo, ejemplo: Diploma profesional, certificados de otros estudios realizados, registro o licencia profesional, etc.

4.3. COMPETENCIAS

Identifique las competencias necesarias que debe lograr la persona que ocupa el cargo para el desempeño de sus funciones.

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5824

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO G. (Continuación)

3



Código: D0- RH- 002

Habilidad analítica:

- Capacidad para detectar prioridades laborales
- Capacidad de identificar y reconocer problemas.
- Capacidad para reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

Orientación al cliente interno y externo:

- Vocación y el deseo de servir y de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir oportunamente con la labor.

Modalidad de contacto:

- Capacidad para escuchar e interpretar en forma clara y asertiva las necesidades e inquietudes del cliente interno y externo.
- Habilidad para responder a quejas o reclamos de los empleados.
- Habilidad de comunicación para presentar información de manera efectiva ante grupos de dirección y clientes.
- Habilidad para negociar con clientes y proveedores.
- Habilidad para escribir procedimientos, presentaciones y artículos para su publicación de acuerdo a un estilo y formato preestablecido.
- Habilidad para integrar equipos y grupos de trabajo.

Iniciativa e Innovación:

- Empezar acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
- Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto, la organización, los clientes o el sector.

Capacidad de planificación y organización:

- Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área o tarea, proyecto, estipulando la acción y los plazos y recursos requeridos.
- Capacidad para realizar seguimiento y verificación de la información, establecer objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.
- Habilidad para integrar adecuadamente al equipo de trabajo, combinar adecuadamente situaciones, personas y tiempos

Habilidades matemáticas:

- Habilidad para calcular precios de insumos, equipos, presupuestos y cantidades como descuentos, intereses, comisiones, proporciones, porcentajes, perímetros, áreas y volúmenes.

Habilidades para la operación de computadoras y desarrollos:

- Conocimientos básicos de operación de computadora, aplicaciones básicas de office.

4.4. EXPERIENCIA:

Tres años durante el cual se requiere que el titular haya ejercido funciones similares a las definidas para este cargo, dentro de la empresa o por fuera de ella.

4.5. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES FÍSICAS

- Excelente presentación; Facilidad de comunicación.

4.6. REQUISITOS ESPECIALES

- Actitud de paciencia, atención y respeto con el cliente.
- Excelente actitud.
- Actitud de servicio pero asertivo y persuasivo
- Actitudes de liderazgo
- Empatía, facilidad para relacionarse y llevarse bien con diversas personalidades
- Actitud de servicio pero asertivo y persuasivo
- Interés por adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades
- Actitud de paciencia, atención y respeto con el cliente.
- Contar con conocimientos en educación para el trabajo y desarrollo humano.
- Manejo de situaciones que generen estrés laboral.
- Espíritu y actitud orientada al logro.

5. ANEXOS

Anexo 1: Control de actualizaciones

Anexo 2: Firmas de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO G. (Continuación)

3



Código: D0- 001

4.4. EXPERIENCIA:

Establezca el tiempo (meses, años) durante el cual se requiere que el titular haya ejercido funciones similares a las definidas para este cargo, dentro de la empresa o por fuera de ella.

4.5. CARACTERISTICAS Y HABILIDADES FISICAS

Defina el tipo de característica y habilidad física en caso que el cargo requiera de una condición específica, tales como:

- Capacidad para permanecer concentrado y cumpliendo con su labor
- Capacidad para levantar cargas de X kg.

4.6. REQUISITOS ESPECIALES

De acuerdo con las responsabilidades del cargo determinar los requisitos que debe tener el titular. Ejemplos: Disponibilidad para realizar viajes a nivel nacional o internacional

4. ANEXOS

Anexo 1: Control de actualizaciones

Anexo 2: Firmas de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

Anexo 1. Control de Actualización

Descripción de Cargo: Nombre del cargo

	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
1	Mayo 2011	Primera edición

Anexo 2. Firma de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

Aprobado por: Funcionario(s) responsable(s) por decidir si lo escrito en el documento es lo que debe hacerse y por la provisión de los recursos necesarios.

-Titular del Cargo

-Jefe inmediato

Nombre

Nombre

Cargo

Cargo

Revisado por: Funcionario(s) responsable(s) por la documentación y/o verificación de que lo escrito en el documento corresponde a la realidad actual o de mejoramiento.

Alba Lucia Valencia

Directora de Recursos Humanos

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cl. 16A # B2-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO H. DESCRIPCIÓN DE CARGO ASISTENTE DE COORDINACIÓN

1



Código: D0- RH- 01

DESCRIPCION DE CARGO

1. IDENTIFICACION

FECHA PRIMERA EDICION: 28 Mayo de 2011

CODIGO: D0-RH-01

EDICION N°.: 1

NOMBRE DEL CARGO: Asistente.

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL CARGO: 2

LINEA DE DEPENDENCIA: Recursos Humanos. Dirección Nacional de Recursos Humanos – Coordinación Capacitación

NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Coordinadora Capacitación.

CARGOS DIRIGIDOS Y / O COORDINADOS:

TOTAL (-)

2. MISION

Brindar apoyo en la coordinación de capacitaciones Internas y externas, mediante apoyo de la programación

3. ANALISIS DEL CARGO

3.1. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

	% de tiempo laboral	Frecuencia
Planificar:		
- Planear las actividades e identificar su prioridad.		Diario
- Planificar las capacitaciones a realizar.		Mensual
- Conocer las actividades pendientes. (Ej. Llamadas, órdenes de compra, confirmación de capacitación, envío de información al cliente, entre otros.)		Diario
Hacer:		
- Atender llamadas telefónicas del cliente y visitas del cliente para información de capacitaciones.		Diario
- Identificar la información del cliente en la base de datos.		Diario
- Solicitar a la Asistente Financiera la creación del cliente.		Semanal
- Elaborar factura al cliente que solicita capacitación por parte de Siesa y enviar el documento por mail.		Diario
- Recibir consignación por fax del cliente externo.		Diario
- Elaborar recibos de caja una vez el cliente realiza la cancelación de la factura.		Diario
- Ingresar datos del cliente enlistado de curso para su respectiva capacitación		Diario
- Programar el funcionario o docente externo para dictar la capacitación.		Mensual
- Realizar las Ordenes de Compra a los docentes		Mensual
- Solicitar la revisión y aprobación de las Ordenes de Compra a la Coordinación de Capacitación.		Mensual
- Entregar a la Asistente Financiera las Ordenes de Compra elaboradas.		Mensual
- Apoyar la coordinación de horario, sala y asistencia del cliente.		Diario
- Entregar Bitácora de la Sala de Capacitación al docente respectivo.		Mensual
- Realizar certificados de capacitación al cliente interno y externo		Mensual
- Guardar material en Cds para clientes.		Mensual
- Elaborar formato de Entrega de Material. (Ej. Cds).		Mensual

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Call: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cil. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cil. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO H. (Continuación)

2



Código: D0- RH- 01

<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los manuales de los diferentes temas a desarrollar en los cursos. - Solicitar a la Asistente Administrativa encargada de archivo la elaboración física de los manuales. - Apoyar la aplicación de encuesta una vez finalicen los cursos - Ingresar o tabular la encuesta de satisfacción en formato Excel. - Solicitar arreglo o revisión de equipos por parte del Departamento de Soluciones IT - Verificar las fechas de la cartera de capacitación para solicitar cancelación del cliente en tiempo oportuno. - Archivar documentación de las diferentes capacitaciones. - Realizar reservación de las salas a los Departamentos que lo solicite. - Coordinar el abastecimiento de la maquina dispensadora de alimentos. - Realizar las órdenes de compra al proveedor de alimentos de la maquina dispensadora. - Apoyar la atención de llamada de clientes en el Departamento de Soluciones IT. - Apoyar el archivo de documentos del Departamento de Soluciones IT (Ej. Ordenes de servicio, copia de facturas, declaraciones de importaciones, entre otros.). 		<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Ocasional</p> <p>Diario</p> <p>Semanal</p> <p>Semanal</p> <p>Diario</p> <p>Medio Día.</p> <p>Diario</p> <p>Medio Día.</p>
<p>Verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprobar asistencia del cliente interno y externo a la respectiva capacitación - Verificar los datos del cliente para su creación por parte de la Asistente Financiera. 		<p>Diario</p> <p>Diario</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la asistencia mínima del 80% del cliente a la capacitación para generar certificaciones. - Verificar las condiciones de la sala. (Ej. Equipos, aire acondicionado, novedades, entre otros). - Comprobar arreglo de equipos reportados al Departamento Soluciones IT. - Verificar que el docente cuente con las herramientas e instrumentos necesarios para el desarrollo de la capacitación (Ej. Marcadores, computador, Video beam, entre otros). - Verificar las fechas de la cartera de capacitación para solicitar cancelación del cliente en tiempo oportuno. - Coordinar el abastecimiento de la maquina dispensadora. 		<p>Mensual</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Semanal</p>
<p>Actuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar inconvenientes de las salas para solicitar servicio por el Departamento de Soluciones IT. - Identificar y enviar requerimientos de las salas a la Dirección de Recursos Humanos. (Ej. Cableado, equipos, entre otros). - Decidir la asignación de la sala para el desarrollo apropiado del curso. 		<p>Diario</p> <p>Ocasional</p> <p>Diario.</p>

3.2. RELACIONES

Con personas internas:

Directora Nacional de Recursos Humanos:

- Para solicitar autorización de compra de equipos.
- Para conocer programación de capacitaciones internas.

Coordinadora Capacitación:

- Para conocer los horarios establecidos, los precios y los descuentos de las capacitaciones.
- Para asignación de tareas del cargo.

Personas o entidades externas:

Clientes:

- Para atender inquietudes sobre los cursos de capacitación.
- Para enviar información de los cursos
- Para registrar al curso deseado.

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO H. (Continuación)

3



Código: D0- RH- 01

Proveedores: Alimentos.

- Para solicitar abastecimiento de dispensador
- Para solicitar envío de refrigerios a Siesa.

Proveedores: Equipos.

- Para solicitar mantenimiento o arreglo de Video Beam.

3.3. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD:

- Enfermedades auditivas por uso permanente de teléfono.
- Incidentes de trabajo por archivadores no acondicionados al personal.

3.4. JORNADA LABORAL:

- Diuma de 7:15 a.m. a 12:30 p.m. y 1:45 p.m. a 5:45 p.m. de lunes a viernes

4. REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

4.1. EDUCACION:

Formación académica mínima requerida por el titular para desempeñar este cargo es Tecnología en mercadeo.

4.2. CERTIFICADOS, LICENCIAS, REGISTROS

Diploma técnico y certificados de otros estudios relacionados en mercadeo.

4.3. COMPETENCIAS

Habilidad analítica:

- Capacidad para detectar prioridades laborales.
- Capacidad de identificar y reconocer problemas.
- Capacidad para reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.

Orientación al cliente interno y externo:

- Vocación y el deseo de servir y de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir oportunamente con la labor.

Modalidad de contacto:

- Capacidad para escuchar e interpretar en forma clara y asertiva las necesidades e inquietudes del cliente interno y externo.
- Habilidad de comunicación para presentar información de manera efectiva ante grupos de dirección y clientes.
- Habilidad para contactar o negociar con clientes y proveedores.
- Habilidad para integrar equipos y grupos de trabajo.

Iniciativa e Innovación:

- Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto.

Capacidad de planificación y organización:

- Capacidad de determinar eficazmente prioridades de su tarea.

Habilidades para la operación de computadoras:

- Conocimientos básicos de operación de computadora, sistemas y de manejo del software Sales Logix

4.4. EXPERIENCIA:

Un año durante el cual se requiere que el titular haya ejercido funciones similares a las definidas para este cargo, dentro de la empresa o por fuera de ella.

4.5. CARACTERISTICAS Y HABILIDADES FISICAS

- Destreza para realizar múltiples funciones.
- Capacidad para permanecer concentrado permitiendo el cumplimiento de su labor.

4.6. REQUISITOS ESPECIALES

- Empatía, facilidad para relacionarse y llevarse bien con diversas personalidades
- Actitud de servicio pero asertivo y persuasivo
- Capacidad para comunicarse fácilmente de forma verbal o escrita.

5. ANEXOS

Anexo 1: Control de actualizaciones.

Anexo 2: Firmas de las personas responsables de la revisión y aprobación del documento.

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Call: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cil. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cil. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO COORDINADORA DE CAPACITACIÓN



Código: D0- RH- 002

DESCRIPCION DE CARGO

1. IDENTIFICACION

FECHA PRIMERA EDICION: 9 de Junio de 2011

CODIGO: D0-RH-02

EDICION N°.: 1

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador

CANTIDAD DE PERSONAS EN EL CARGO: (1)

LINEA DE DEPENDENCIA: Dirección Nacional de Recursos Humanos

NOMBRE DEL CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Directora Nacional de Recursos Humanos.

CARGOS DIRIGIDOS Y / O COORDINADOS:

- Asistente Capacitación (1)

TOTAL (1)

2. MISION

Planear, coordinar y ejecutar las capacitaciones del cliente interno y externo, realizar gestión comercial del portafolio de capacitación para clientes de base instalada y prospectos, además de desarrollar nuevos proyectos para el área.

3. ANALISIS DEL CARGO

3.1. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

	% de tiempo laboral	Frecuencia
Planificar: <ul style="list-style-type: none"> - Conocer e identificar las necesidades con respecto a capacitaciones que el cliente interno o externo desea realizar. - Definir el segmento al que va dirigido la capacitación. - Definir el plan de capacitación a ejecutar. - Definir el proveedor (docente) que dictará la capacitación. (puede ser interno o externo). - Definir el contenido a desarrollar. 		
<ul style="list-style-type: none"> - Planear la logística de la ejecución. Establecer las fechas o disponibilidad de los cursos internos con la directriz de la Dirección Nacional de Recursos Humanos y de los cursos a clientes externos. - Realizar la programación mensual de capacitaciones. - Planear la campaña publicitaria a realizar. - Planear, ejecutar y coordinar reuniones sobre nuevos proyectos (Ej. Sistema de Evaluación y certificación) 		
Hacer: <ul style="list-style-type: none"> - Cotizar con proveedores externos el plan de capacitación. - Coordinar los horarios de cursos internos y externos. - Realizar la logística de las capacitaciones (Coordinar el recurso de sala, el docente, entre otros). - Realizar evaluación de conocimiento antes y después de la capacitación. - Atender a clientes prospectos (llamadas y personal) - Preparar propuestas de capacitación para los clientes interesados. 		

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. 3AN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO I. (Continuación)

2



Código: D0- RH- 002

<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento a las propuestas de capacitación. - Coordinar lanzamientos de proyectos de capacitación 		
Verificar: <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la percepción del personal en capacitación y las sugerencias a mejorar. - Realizar seguimiento a las propuestas económicas. - Realizar seguimiento a las actividades de nuevos proyectos (Ej. Fases) 		
Actuar: <ul style="list-style-type: none"> - Revisar mejoras planteadas por el cliente interno y externo. logística, profesor, contenido y realizar mejora. - Fortalecer preparación y actitudes del docente. - Proponer nuevos proyectos a desarrollar. (Ej. Certificaciones). 		

3.2. RELACIONES

Con personas internas:

Directora RH:

- Para recibir información de las capacitaciones internas-
- Para entregar resultados de las capacitaciones.
- Para recibir direccionamiento de las actividades del cargo.

Personas que dirige:

Asistente:

- Para ejecutar algunas actividades directamente relacionadas con el plan de capacitaciones. (Alistar material, realizar factura y demás actividades administrativas).

Responsables de otros procesos:

- Otros jefes de proceso: Para proveer o solicitar información relacionada con los requerimientos, competencia y desempeño del personal que dirigen.

Personas o entidades externas:

Organizaciones del Estado

Clientes:

- Para revisar sus necesidades y elaborar propuesta.

Proveedores:

- Coordinar con el docente interno o externo, el contenido y el recurso logístico.

3.3. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD:

- Fatiga visual o enfermedades de visión por el permanente contacto con la pantalla del computador.

3.4. JORNADA LABORAL:

- Diuma de 7:15 a.m. a 12:30 p.m. y 1:45 p.m. a 5:45 p.m. de lunes a viernes

4. REQUISITOS DE LA PERSONA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

4.1. EDUCACION:

Formación académica mínima requerida por el titular para desempeñar este cargo es

- Profesional en mercadeo

4.2. CERTIFICADOS, LICENCIAS, REGISTROS

Diploma profesional, y certificados de otros estudios realizados (Ej. conocimiento en el trabajo en desarrollo humano).

4.3. COMPETENCIAS

Pensamiento estratégico:

- Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
- Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
- La capacidad para reconocer cuando se debe abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

Comunidad virtual: www.somosuno.com.co

www.siesa.com

Cali: Av. SAN # 26N-83
PBX: 486 5888
FAX: 485 0317

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538

ANEXO J. CARTA SIESA PASANTIA INSTITUCIONAL



Santiago de Cali, 06 de diciembre de 2011

Señores
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Universidad Autónoma de Occidente
Cali
Valle del Cauca

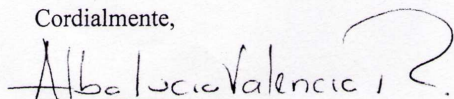
Asunto: Finalización pasantía empresarial MARIA FERNANDA DELGADO GÓMEZ

Me permito manifestar que la estudiante Maria Fernanda Delgado Gómez ha finalizado su pasantía empresarial en nuestra compañía en el mes de Noviembre.

Su gran aporte profesional en el área de Recursos Humanos, permitió la construcción de los manuales de funciones y la evaluación de desempeño.

Maria Fernanda se distinguió por su compromiso, dedicación y cumplimiento en todas las labores asignadas. Reconocemos en ella su conocimiento y dominio de los temas tratados durante su pasantía, lo que deja muy en alto el nombre de la Facultad y de la Universidad Autónoma de Occidente.

Cordialmente,


Alba Lucía Valencia R.

Directora Nacional Gestión Humana

www.somosuno.com.co

www.siesa.com

N-83

Bogotá: Cr. 16A # 82-53
PBX: 745 5111
FAX: 743 5924

Medellín: Cl. 15 Sur # 48-74 Sector La Aguacatala
PBX: 604 0575
FAX: 604 1062

Barranquilla: Cr. 42H # 80-48
PBX: 385 3111
FAX: 385 0750

Pereira: Av. Circunvalar, Cl. 7 # 15-37
PBX: 340 0540
FAX: 340 0538